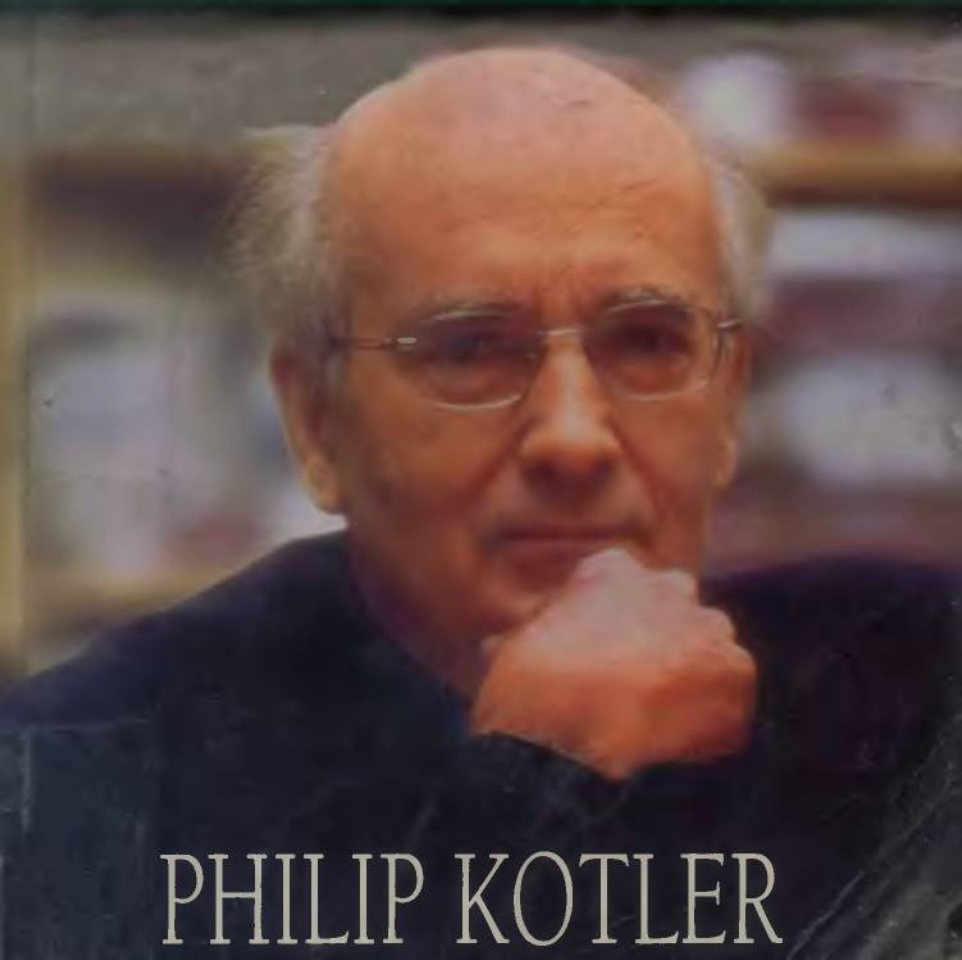
# LE MARKETING *SELON* KOTLER

## Ou comment créer, conquérir, et dominer un marché



PHILIP KOTLER

PHILIP KOTLER

# Le marketing selon Kotler

*Ou comment créer, conquérir et dominer un marché*

Village Mondial

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par The Free Press, New York, sous le titre *Kotler on Marketing*.


ISBN : 2-84211-062-5

Cet ouvrage est dédié aux coauteurs des éditions internationales de *Marketing Management* et *Principles of Marketing*, qui m'ont beaucoup appris en adaptant la problématique du marketing aux spécificités de leurs pays respectifs.

*Australie*

PETER CHANDLER, LINDEN BROWN, et STEWART ADAM

*Monash University ainsi que d'autres universités australiennes*

*Canada*

RONALD E. TURNER

*Queen's University*

*France*

BERNARD DUBOIS

*Groupe HEC*

*Allemagne*

FRIEDHELM W. BLIEMEL

*Université de Kaiserslautern*

*Italie*

WALTER GEORGIO SCOTT

*Université catholique du Sacré Cœur*

*Singapour*

SWEE-HOON ANG, SIEW-MEN LEONG et CHIN TIONG TAN

*Université Nationale de Singapour*

*Royaume-Uni*

JOHN SAUNDERS et VERONICA WONG

*Universités de Loughborough et de Warwick*

# Sommaire

# Avant-propos

Cela fait de nombreuses années que Robert Wallace, éditeur renommé de chez Free Press, me pousse à écrire un ouvrage de marketing destiné aux managers, qui intégrerait les aspects les plus récents de la discipline et qui ne ferait pas 700 pages ! Il ne souhaitait pas que je me contente de condenser mon manuel *Marketing Management*, mais que j'écrive un livre totalement nouveau. Bob savait que, depuis vingt ans, je conduisais des séminaires de marketing un peu partout dans le monde et avait même eu accès aux dossiers que je remettais lors de ces séminaires. Il m'avait dit que ces dossiers fournissaient la matière d'un nouvel ouvrage.

Je n'ai pas donné suite à sa demande parce que j'étais trop occupé avec mes activités d'enseignement, de recherche et de conseil. J'apprenais beaucoup auprès d'entreprises telles qu'AT&T, IBM, Michelin, Shell ou Merck. Je réfléchissais également à la façon dont les nouvelles technologies – Internet, la messagerie électronique, le fax, les logiciels commerciaux – et les nouveaux médias – la TV par câble, la vidéoconférence, les CD, les journaux personnalisés – allaient révolutionner la pratique du marketing. À l'heure où les marchés évoluaient si rapidement, le temps n'était pas à l'écriture.

Je me suis finalement rendu compte que les marchés continueraient à évoluer à un tel rythme et que ma réticence à écrire n'avait pas de raison d'être.

Cela fait trente-huit ans que je suis tombé amoureux du marketing et il continue de me passionner. Lorsqu'on croit finalement le connaître, il entame une nouvelle danse et à nous de le suivre !

Lorsque je me suis intéressé pour la première fois au marketing, vers 1960, les livres qui en traitaient étaient essentiellement descriptifs. On pouvait les classer en trois catégories. L'approche par les *produits*, était centrée sur les caractéristiques de ces produits et le comportement d'achat correspondant. L'approche par les *institutions* décrivait la façon dont les différents acteurs du marché, par exemple les grossistes ou les détaillants, opéraient. L'approche par les *fonctions* rendait compte de la façon dont les différentes activités du marketing – la vente, la publicité, la tarification – étaient mises en œuvre.

Ma formation économique et dans les sciences de la décision, me poussa à aborder le marketing dans une optique *managériale*. Les responsables marketing étaient confrontés à de très nombreuses et difficiles décisions ; ils devaient choisir leurs marchés-cible avec soin, élaborer de façon optimale les caractéristiques de leurs produits, étudier leurs prix, et décider de taille adéquate de leur force de vente et de leurs budgets publi-promotionnels. Et toutes ces décisions devaient être prises dans le contexte d'informations incomplètes et d'un marché évoluant sans cesse.

Il m'est apparu qu'afin de prendre de meilleures décisions, les responsables marketing devaient analyser le marché et la concurrence comme un *système* qui rendrait compte des forces en jeu et de leurs interrelations. Cette prise de conscience fut à l'origine de mon intérêt pour les modèles et en 1971, je publiai *Marketing Decision-Making : A Model Building Approach*. L'ouvrage comportait 700 pages. Dans le premier chapitre, on considérait le cas le plus simple d'une seule entreprise vendant un seul produit sur un seul marché à l'aide d'un seul instrument marketing visant à maximiser le profit. On compliquait les choses dans les chapitres suivants en intégrant successivement la concurrence, une variété d'outils marketing, des marchés multiples, une gamme de produits, des effets décalés, des objectifs diversifiés et un niveau d'incertitude et de risque plus élevé. Le défi, dans la modélisation, consistait à prendre en compte des phénomènes non linéaires, stochastiques, interactifs et fondamentalement complexes.

Mon intention était d'asseoir la prise de décision en marketing sur une base plus scientifique. Dans les années qui suivirent, ce fut une joie pour moi de constater les nombreux progrès enregistrés dans le domaine du marketing scientifique – aussi bien normatif qu'explicatif – sous

l'impulsion d'une génération de chercheurs talentueux s'efforçant d'améliorer notre compréhension du marketing.

Jusqu'en 1970, pratiquement toutes les théories marketing concernaient les entreprises commerciales vendant produits et services dans le but de réaliser un bénéfice. Mais les entreprises publiques et les associations à but non lucratif ont aussi leurs problèmes de marketing, que j'ai analysés dans *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Les écoles cherchent à attirer des élèves, les musées des visiteurs, les salles de concert des abonnés, les églises des fidèles, et tous ont besoin d'argent. Les individus eux-mêmes pratiquent le marketing : le politicien a besoin d'électeurs, le médecin de patients et l'artiste de célébrité. Ils ont tous en commun le souhait d'obtenir auprès de quelqu'un une *ressource*, en tout cas une *réaction* : un niveau d'attention ou d'intérêt accru, un désir d'achat, un bouche-à-oreille favorable. Mais pour obtenir ces résultats, il faut offrir à l'autre partie quelque chose qui ait de la valeur pour elle afin qu'elle ait envie de procéder à l'échange. La notion d'*échange* et un concept-clé du marketing.

Il m'apparut aussi que le marketing ne se limitait pas aux *produits* et aux *services*, mais pouvait s'appliquer aux *personnes*, aux *endroits*, aux *idées*, aux *expériences* et aux *organisations*. Mon souci de comprendre ces nouveaux champs d'application du marketing me conduisit à écrire *High Visibility* (le marketing des personnes), *Marketing Places* et *Marketing of Nations* (le marketing des endroits), et *Social Marketing* (le marketing des idées), ainsi que quelques articles consacrés au marketing des expériences et des organisations.

Enfin, le marketing avait besoin d'être élargi afin de ne plus se confiner à une situation d'accroissement de la demande pour un produit ou un service. Et si cette demande était trop forte ? Ne convenait-il pas d'augmenter les prix, de couper les budgets publi-promotionnels ou de prendre toute autre mesure de nature à réaligner la demande sur l'offre ? La notion de *démarketing* servit à décrire de tels cas de figure et trouva son application dans de nombreux domaines. Et lorsqu'un groupe d'activistes cherche à détruire la demande pour un produit jugé indésirable, par exemple la drogue, le tabac, les aliments non nutritifs ou les armes, il faut parler d'*antivente*. Dans d'autres situations, le rôle du marketing peut consister à changer l'image d'un produit impopulaire ou bien de réguler la demande dans le temps. Toutes ces réflexions me poussèrent à considérer que le rôle central du marketing était de *gérer la demande*, en contrôlant son *niveau*, sa *régularité* et sa *structure*.

L'élargissement du marketing ne fut pas un combat facile. Certains critiques préféraient voir le marketing se limiter à la vente de pâte den-

tifrice, de réfrigérateurs, ou d'ordinateurs. Mais moi, je pensais que, comme tout autre marché, le marché du marketing élargi survivait ou non selon sa *valeur d'usage*. Aussi est-ce avec une grande joie que je vis la grande majorité des chercheurs et des gestionnaires reconnaître la légitimité de l'élargissement du marketing.

L'une des contributions majeures du marketing contemporain a été d'aider les entreprises à évoluer d'une *optique-produit* vers une *optique-marché* et une *optique-client*. L'article bien connu de Ted Levitt, « le marketing à courte vue », ainsi que les fameuses cinq questions que, selon Peter Drucker toute entreprise devrait se poser (« dans quel business sommes-nous ? », « dans quel business devrions-nous être ? », etc.) ont joué un rôle important dans l'éclosion des nouvelles idées. Mais il a fallu beaucoup de temps pour que les entreprises commencent à réfléchir à partir du marché et non à partir de considérations internes. Même aujourd'hui, nombreuses sont les firmes qui cherchent encore à *vendre un produit*, avant de *satisfaire un besoin*.

Même si la pensée et la pratique marketing ont déjà connu une rapide évolution, il faut s'attendre à des bouleversements encore plus grands à l'avenir. Les chercheurs se demandent si la notion-clé du marché réside dans l'*échange* ou bien *la relation* ou encore *le réseau*. Le marketing business-to-business et le marketing des services ne cessent d'évoluer. Et l'impact de la technologie et de la globalisation est loin d'avoir atteint son maximum. L'informatique et Internet vont révolutionner la vente et l'achat. Je traite de ce sujet dans le dernier chapitre de mon livre.

J'espère que cet ouvrage enrichira le champ de réflexion des managers confrontés journellement aux difficultés du marketing. J'ai ajouté à la fin de chaque chapitre un ensemble de questions destinées à aider les managers à appliquer les idées du chapitre à leur propre entreprise. Le comité de direction pourrait régulièrement se réunir et aborder chacune de ces questions afin d'en tirer des leçons pour leur propre activité.

PREMIÈRE PARTIE

# LE MARKETING STRATÉGIQUE

# 1

# Rentabiliser ses affaires grâce à un marketing d'exception

> Il y a trois sortes d'entreprises : celles qui provoquent les événements, celles qui les regardent se dérouler, et celles qui ne savent même pas ce qui s'est passé. — *Anonyme*

> Si on ne change pas de cap, on a de bonnes chances d'arriver là où l'on va. — *Proverbe chinois*

À l'approche du troisième millénaire, les entreprises comme les populations se demandent ce que l'avenir leur réserve. Ce n'est pas seulement le changement mais le rythme du changement qui s'accélère. Une gamine de douze ans dit de sa sœur de neuf ans qu'elle « est d'une autre génération ». Elles n'écoutent pas la même musique, ne jouent pas aux mêmes jeux vidéo, ne connaissent pas les mêmes célébrités, et n'ont pas les mêmes idoles.

Les entreprises ont du mal à se rendre compte que leur marché évolue sans cesse. Le livre *La Migration de la valeur* illustre la façon dont les besoins de la clientèle et le jeu concurrentiel ont été sensiblement modifiés tous les deux ou trois ans dans des secteurs tels que la sidérurgie, les télécommunications, la santé, ou les loisirs[1]. La stratégie gagnante de l'an dernier peut aujourd'hui conduire au déclin. Comme un observateur l'a remarqué, les entreprises soit évoluent soit disparaissent.

Deux puissants facteurs façonnent aujourd'hui le paysage économique : la *technologie* et la *globalisation*. Ce sont des innovations telles que les satellites, les magnétoscopes, les photocopieurs, le fax, les répondeurs, les montres digitales, la messagerie électronique et les portables, autant de produits que le Président Kennedy n'a pu connaître, qui balisent désormais le chemin. L'évolution technologique n'affecte pas seulement notre monde matériel mais également nos modes de pensée. Comme McLuhan l'a noté, « le message, c'est le media » [2].

La *digitalisation* est une dimension majeure de la révolution technologique. Elle transforme toute information en « bits » (binary units), c'est-à-dire des séquences de zéro et de un. Les bits sont digérés par les ordinateurs pour donner naissance à de la musique et à des images, transportées à une vitesse incroyable par le réseau téléphonique. Nicholas Negroponte, le responsable du fameux Media Lab au MIT pense que les bits vont remplacer les atomes. Un éditeur de logiciel n'a aujourd'hui plus besoin de dupliquer des disquettes, de les packager et de les envoyer chez les revendeurs à destination des clients. Tout cela peut être fait à travers un simple téléchargement par Internet jusqu'au site informatique de l'utilisateur.

L'évolution technologique entraîne à son tour la globalisation. Le rêve du « village mondial » de McLuhan est devenu réalité. Un cadre de Bangkok qui veut acheter cet ouvrage tape « www.amazon.com » sur le clavier de son ordinateur, entre le numéro de sa carte de crédit et reçoit sa commande en quelques jours, grâce à Federal Express. Un fleuriste de Cologne, à court de roses rouges, est livré le lendemain même à partir d'un envoi effectué par avion depuis Tel-Aviv.

D'autres lignes de force que la technologie et la globalisation modifient le paysage économique. La *dérégulation* affecte de nombreux secteurs. Des domaines protégés, souvent des monopoles, s'ouvrent à la concurrence. Aux États-Unis, des opérateurs de téléphone à longue distance comme AT&T s'attaquent aux communications locales. À l'inverse, les sociétés régionales Bell se lancent à l'international. De même, les monopoles locaux des sociétés de distribution d'électricité ont disparu.

La *privatisation*, une autre tendance, transfère à des intérêts privés des activités traditionnellement prises en charge par l'État. En général, on en attend un surcroît d'efficacité. C'est dans cet esprit que British Airways et British Telecom ont été privatisés. Aujourd'hui, de nombreux services publics sont pris en charge par des opérateurs privés, depuis la construction de groupes scolaires jusqu'à la gestion des prisons.

On attribue souvent à Yogi Berra, un fameux joueur de base-ball, la célèbre maxime selon laquelle « le futur n'est plus ce qu'il était ». Il aurait pu ajouter : « Sentez-vous que des bêtes fauves traquent votre entreprise ? Vous devriez ! ». Le marché est sans pitié. Jack Welch, le patron de General Electric ouvre ses réunions de direction en lançant : « Il faut changer ou bien mourir ». Richard Love, de Hewlett-Packard estime que « le changement intervient si rapidement que la capacité d'évolution est devenue en soi un avantage concurrentiel ». La capacité d'évolution est fonction de la capacité d'apprentissage. Peter Senge a, avec d'autres, lancé l'idée de l'« organisation apprenante » [4]. Sans surprise, des sociétés comme Coca-Cola, General Electric ou Skandia ont créé des postes de directeurs de la connaissance ou de l'apprentissage, c'est-à-dire du capital intellectuel. Ces responsables de haut niveau doivent mettre en place des *processus de gestion des connaissances* qui permettent à l'entreprise d'être toujours informée des dernières tendances affectant la clientèle, la concurrence, la distribution, et les fournisseurs.

Au fur et à mesure que le changement s'accélère, les entreprises ne doivent plus s'en tenir aux recettes du passé. La figure 1.1 compare ces pratiques à celles d'aujourd'hui. Celles qui apparaissent à droite sont aujourd'hui considérées comme plus efficaces. À vous d'indiquer où se situe votre entreprise en soulignant la ligne qui, à gauche ou à droite, correspond à votre cas. Si vous êtes presque toujours à gauche, votre entreprise s'enferme dans un mode de pensée dépassé.

## Y a-t-il des règles de succès en marketing ?

Nombreuses sont les formules à l'emporte-pièce. En voici neuf :

### *1. Améliorez encore et toujours la qualité !*

Nul ne le conteste : une qualité déficiente est synonyme de mauvaises affaires. Un client ne revient jamais à un fournisseur qui l'a échaudé et ne se prive pas de lui faire mauvaise presse. Peut-on, à l'inverse, gagner grâce à la qualité ? Cette question soulève quatre problèmes.

Tout d'abord, la notion de « qualité » est ambiguë. Si un constructeur automobile se targue d'offrir des voitures de qualité, qu'est-ce que cela veut dire ? Est-ce que ses voitures démarrent mieux que les autres, quelles que soient les conditions météorologiques ? Leur accélération est-elle plus rapide ? Leur carrosserie résiste-t-elle mieux à la corrosion ? Les consommateurs n'ayant pas tous les mêmes priorités, cela ne veut pas dire grand-chose de revendiquer la qualité sans la définir plus précisément.

FIGURE 1-1
L'évolution des pratiques managériales

| *Hier* | *Aujourd'hui* |
|---|---|
| Tout fabriquer dans l'entreprise | Sous-traiter à l'extérieur |
| S'améliorer par soi-même | S'améliorer en se comparant aux autres (benchmarking) |
| Opérer seul | Collaborer à travers des réseaux |
| S'organiser par services fonctionnels | Faire gérer les processus par des équipes pluri-fonctionnelles |
| Se concentrer sur le marché domestique | S'étendre globalement et *localement* |
| Être guidé par le produit | Être guidé par le marché et le client |
| Fabriquer un produit standard | Personnaliser l'offre |
| Pratiquer un marketing de masse | Cibler |
| Découvrir un avantage concurrentiel durable | Rechercher toujours de nouveaux avantages |
| Lancer les nouveaux produits avec prudence | Raccourcir le cycle de l'innovation |
| Multiplier les fournisseurs | Accorder sa confiance à quelques fournisseurs |
| Diriger d'en haut | Diriger d'en bas et de côté |
| Respecter les limites du marché | Élargir l'espace du marché |

Deuxièmement, il arrive souvent que la qualité soit difficile à apprécier de visu. Supposons par exemple que vous vouliez acheter un téléviseur. Vous allez dans un magasin spécialisé et vous voyez des dizaines de récepteurs, l'image à l'écran, le son à pleins tubes. Vous regardez de plus près vos quelques marques préférées. La qualité de l'image est similaire sur la plupart des modèles. Leur esthétique varie, mais ce n'est pas cela qui permet de savoir s'ils sont fiables. Vous n'allez pas demander au vendeur de démonter le poste pour pouvoir inspecter les composants !

En fin de compte, et dans le meilleur des cas, vous n'avez qu'une impression de qualité, sans la moindre certitude.

Troisièmement, sur la plupart des marchés, la plupart des entreprises ont atteint des niveaux de qualité comparables. Celle-ci ne joue donc plus un rôle déterminant dans le choix de la marque.

Quatrièmement, certaines sociétés sont connues pour proposer une qualité exceptionnelle, comme le fait Motorola avec son sigma 6 (taux de rejet inférieur à 1/1 000 000$^{e}$). Mais les clients sont-ils suffisamment nombreux à avoir réellement besoin d'une telle qualité ? Sont-ils prêts à y mettre le prix ? Et que dire du coût pour Motorola de l'obtention du niveau sigma 6 ? Il n'est pas à exclure que cela coûte trop cher d'acquérir ce niveau de qualité.

## 2. *Améliorez les services !*

Tout le monde veut un bon niveau de service. Mais chaque consommateur en a une conception différente. Prenez le service dans un restaurant. Certains clients souhaitent voir le serveur venir rapidement à leur table, prendre leur commande sans se tromper, et servir les mets sans les faire trop attendre. D'autres ressentiraient un tel empressement comme une gêne – ils n'ont pas envie qu'on les bouscule et veulent profiter de leur soirée tranquillement. Tout service se décompose en une série d'éléments distincts : rapidité, amabilité, compétence, aptitude à résoudre d'éventuels problèmes, etc. Chaque individu accorde un poids différent, variable suivant le moment ou le contexte, à chacun de ces éléments. Il ne suffit donc pas d'affirmer que l'on offre un meilleur service.

## 3. *Ayez les prix les plus bas !*

L'adoption d'une stratégie de prix bas a réussi à un certain nombre d'entreprises, entre autres Ikea, numéro un mondial de la vente de meubles, Wal-Mart, la plus grande chaîne de distribution du monde, et Southwest, l'une des compagnies aériennes américaines les plus rentables. Les champions des prix bas doivent cependant rester sur leurs gardes : un concurrent peut toujours faire irruption sur le marché avec des prix encore moins élevés : Sears a pratiqué des prix bas des années durant, jusqu'à ce que Wal-Mart le batte à son propre jeu. Il ne suffit pas de vendre bon marché pour bâtir une entreprise viable. La voiture Yugo n'était pas chère, mais sa piètre qualité l'a éliminé du marché. Un minimum de qualité et de service doit être offert car le client doit res-

sentir qu'il a acheté le produit en raison de sa valeur et pas seulement de son prix.

## *4. Ayez une forte part de marché !*

D'une manière générale, les leaders en parts de marché gagnent mieux leur vie que leurs concurrents plus faibles. Ils bénéficient d'économies d'échelle et leur meilleure image de marque fait « boule de neige », car les clients qui achètent le produit pour la première fois se sentent rassurés de choisir une marque très connue. Mais la part de marché ne garantit pas la rentabilité. C'est ainsi qu'A&P a été la plus grande chaîne de supermarchés des États-Unis pendant des années, tout en dégageant de bien faibles résultats. De même, dans les années quatre-vingt, des géants comme IBM, Sears ou General Motors s'en sortaient plutôt moins bien que leurs concurrents plus petits.

## *5. Adaptez et personnalisez votre offre !*

Beaucoup d'acheteurs souhaitent que leur fournisseur modifie son offre de façon à ce qu'elle compote certaines caractéristiques ou services auxquels ils sont particulièrement attachés. Telle entreprise peut, par exemple, souhaiter que Federal Express ramasse son courrier quotidien à sept heures du soir et non à cinq heures de l'après-midi. Dans un hôtel, il peut arriver qu'un client n'ait besoin de sa chambre qu'une partie de la journée. Ce type de situation crée sans doute des opportunités. Adapter l'offre à chaque client, cependant, coûte souvent trop cher à l'entreprise. Si la personnalisation de masse fonctionne pour certaines entreprises, pour beaucoup d'autres cette stratégie ne serait pas rentable.

## *6. Améliorez sans cesse vos produits !*

L'amélioration continue du produit est une bonne stratégie, surtout si l'entreprise concernée est en mesure de rester en tête de peloton. Mais il ne faudrait pas croire que le consommateur est toujours prêt à payer plus cher un produit amélioré. Combien acceptera-t-il de débourser en plus pour un détergent plus performant, une lame de rasoir plus coupante ou une voiture plus rapide ? Certains produits atteignent la limite de leurs possibilités en termes d'amélioration ; le dernier plus qu'on leur apporte n'a guère d'importance.

## *7. Innovez !*

« Innovez ou disparaissez ! » entend-on souvent. Incontestablement, quelques grands innovateurs, tels Sony ou 3M, ont engrangé des profits substantiels grâce à l'introduction de nouveaux produits remarquables. En revanche, l'entreprise moyenne ne profite pas toujours de ses innovations . Le taux d'échec, pour les produits industriels, se situe encore aux environs de 30 % ; dans le domaine des produits de grande consommation, il atteint même encore aujourd'hui 80%. Le paradoxe, pour l'entreprise, c'est que si elle n'innove pas elle risque effectivement de « disparaître », mais si elle lance de nouveaux produits, elle risque de perdre beaucoup d'argent.

## *8. Entrez sur des marchés à forte croissance !*

Les marchés à croissance élevée, comme l'électronique, la biotechnologie, la robotique et les télécommunications, attirent. Certains leaders y ont amassé des fortunes considérables. Mais l'entreprise lambda qui se lance sur un marché en forte croissance court en général à l'échec. Sur cent créations d'entreprise dans un domaine donné, par exemple l'infographie, on ne dénombre que quelques survivants. Dès l'instant où le marché considère qu'une marque fait référence, l'entreprise concernée voit ses ventes et ses bénéfices augmenter. C'est ainsi que Microsoft Office est devenu un logiciel standard, tandis que d'autres alternatives tout à fait valables ont périclité. Ajoutons que les produits deviennent très vite obsolètes dans ces secteurs à croissance rapide et que les entreprises concernées doivent continuellement investir si elles veulent rester dans la course. Les bénéfices du dernier nouveau produit ont à peine le temps de compenser les dépenses occasionnées par son développement qu'il faut déjà réinvestir pour préparer la relève.

## *9. Allez au-delà des attentes de vos clients !*

L'un des clichés les plus courants dans le domaine du marketing consiste à affirmer qu'une entreprise qui gagne, est une entreprise qui va systématiquement au-delà des attentes de ses clients. Répondre aux attentes ne peut que *satisfaire* le client, les dépasser l'*enchante*. Or un client enchanté par son fournisseur a beaucoup plus de chance de lui être fidèle.

Le problème, c'est que lorsqu'on va au-delà des attentes du client, celui-ci devient de plus en plus exigeant. Continuer à dépasser ses exigences devient de plus en plus difficile et onéreux. Un jour ou l'autre, il faut se résoudre à simplement les satisfaire et ne plus chercher à les dépasser.

Autrement dit, nombre des clients veulent aujourd'hui la meilleure qualité, des services adaptés, la facilité d'emploi, la personnalisation du produit, son remboursement en cas d'insatisfaction, une longue période de garantie... et tout cela au prix le plus bas ! De toute évidence, il appartient à chaque entreprise de décider lesquels, parmi tous les desiderata de ses clients, elle peut satisfaire rentablement.

## Qu'est-ce qu'une stratégie gagnante en marketing ?

À l'évidence, il n'y a pas de recette marketing qui garantisse le succès. Plutôt que de s'en tenir à une seule idée, une entreprise doit élaborer son propre cocktail de compétences et d'activités. Il ne suffit pas de faire un peu mieux que la concurrence. Le professeur Michael Porter, d'Harvard, estime qu'une entreprise n'a pas de stratégie tant qu'elle ne dispose pas d'un avantage concurrentiel substantiel[5]. Même l'*excellence dans la gestion des opérations* ne constitue pas en soi une stratégie. Elle peut donner un peu d'avance à une firme mais la concurrence s'alignera vite et parfois même gagnera du terrain.

Selon Porter, une stratégie robuste doit s'appuyer sur une différenciation marquée d'avec la concurrence. Dell Computer s'est imposé en choisissant de vendre ses ordinateurs par téléphone et non en magasin. La firme a d'abord acquis une complète maîtrise du marketing direct et des bases de données qui lui a permis de convaincre la clientèle de la supériorité de son offre. Puis, elle a commencé à vendre par Internet. Aujourd'hui, Dell réalise plus de 3 millions de dollars de chiffre d'affaires par jour sur le Web.

D'autres entreprises ont également gagné en innovant. Ikea a inventé une nouvelle manière de vendre du meuble en remettant en cause les méthodes traditionnelles. La division Saturn de General Motors vend ses automobiles d'une manière totalement différente du reste de l'industrie. Le loueur de voitures Entreprise a trouvé sa voie en installant ses bureaux de location dans des endroits bon marché et en s'appuyant sur les compagnies d'assurance.

Mais la concurrence ne peut-elle imiter rapidement ces stratégies à succès ? Southwest Airlines et Ikea l'ont appris à leurs dépens. Pourtant, s'il est toujours possible de s'accaparer une bonne idée, il est plus délicat d'en comprendre l'*architecture stratégique*. Une vraie stratégie repose sur une orchestration unique d'activités entremêlées qu'il n'est pas facile de reproduire. L'imitateur doit beaucoup investir mais n'aboutit parfois qu'à une pâle copie de l'original.

## Quels sont les défis marketing auxquels les entreprises doivent faire face ?

Je demande souvent aux managers qui assistent à mes séminaires de me dire quels changements ils constatent dans leur clientèle. Voici leurs réponses :

- Les clients sont de plus en plus compétents et sensibles au prix.
- Ils veulent moins de délais et plus de praticité.
- Ils voient de moins en moins de différences entre les fournisseurs.
- Ils sont moins sensibles aux marques de fabricant et acceptent davantage les marques de distributeur et les produits génériques.
- Ils ont des exigences élevées en matière de service.
- Ils sont de moins en moins fidèles.

Je leur demande alors de me dire quels outils marketing ils utilisent et ce qu'ils pensent de leur efficacité :

- Leurs produits ne se démarquent pas vraiment de la concurrence.
- Pour emporter la vente, ils doivent offrir gratuitement de nombreux services à la clientèle.
- La concurrence s'aligne rapidement sur les prix.
- La publicité coûte de plus en plus et rapporte de moins en moins.
- Les dépenses promotionnelles sont exagérées.
- La force de vente est de plus en plus onéreuse.

Toutes ces réponses révèlent que les entreprises ont de plus en plus de difficultés à améliorer leurs performances. J'ai demandé aux responsables marketing de lister leurs principaux soucis, stratégiques et tactiques. La figure 1-2 présente les quatorze questions les plus courantes. Je vais les aborder tout au long de cet ouvrage.

Les problèmes marketing varient, bien sûr, d'une entreprise à une autre. Chaque secteur a ses propres préoccupations. Pour les *fabricants de produits vendus sous marque*, il s'agit surtout :

- Des marges qui s'érodent.
- Des coûts commerciaux et promotionnels qui augmentent.

FIGURE 1-2
Les questions des managers

1. Comment détecter et choisir les bons segments de marché ?
2. Comment démarquer notre offre de l'offre concurrente ?
3. Que répondre aux clients qui exigent des réductions de prix ?
4. Comment se battre face aux concurrents, domestiques et étrangers, qui ont des coûts moins élevés et pratiquent des prix plus bas ?
5. Jusqu'où doit-on personnaliser notre offre ?
6. Comment assurer la croissance de nos affaires ?
7. Comment renforcer nos marques ?
8. Comment réduire les coûts d'acquisition de clientèle ?
9. Comment accroître la fidélité de nos clients ?
10. Comment identifier les clients les plus importants ?
11. Comment mesurer l'efficacité de la publicité, de la promotion et des relations publiques ?
12. Comment améliorer la productivité de la force de vente ?
13. Comment gérer de multiples canaux de distribution en évitant les conflits ?
14. Comment entraîner tous les services de l'entreprise à se préoccuper du client ?

---

- Du pouvoir croissant des distributeurs et des restrictions de linéaire.
- De la concurrence accrue des marques d'enseigne et des génériques.
- Des attaques de plus en plus ciblées.

Pour les magasins de détaillants, il s'agit plutôt :

- Des marges qui se compriment.
- Des « category killers » (espaces de vente spécialisés à vaste assortiment).
- De la concurrence entretenue par les autres formes de distribution (vente par correspondance, vente sur catalogue, Internet, etc.).

Quant' aux firmes industrielles, elles sont moins homogènes. ·L'appendice situé en fin d'ouvrage résume leurs différences dans dix secteurs d'activité.

## Vers un nouveau marketing ?

Ce n'est pas surprenant que les directeurs généraux se plaignent de l'inefficacité de leur marketing. Ils constatent que l'on dépense de plus en plus et que les résultats ne suivent pas. En fait, ils consacrent encore souvent leur budget à une forme de marketing complètement dépassé. Ils pratiquent un *marketing préhistorique* qui :

- Confond marketing et vente.
- Donne priorité à la conquête de clientèle et non son entretien.
- Cherche à dégager un bénéfice sur chaque transaction, sans prise en compte de la valeur à vie du client.
- Établit les prix en fonction des coûts et non d'un objectif.
- Gère chaque outil de communication isolément sans les intégrer au sein d'une politique d'ensemble.
- Cherche à vendre un produit plutôt qu'à satisfaire un besoin.

Fort heureusement, ce mode de pensée s'efface au profit d'un nouveau marketing. Les entreprises les plus performantes améliorent leur connaissance du marché, comprennent l'intérêt des technologies de communication modernes et approfondissent leur compréhension du métier et des coûts de leurs clients[6]. Elles les invitent à participer à la conception du produit. Elles sont prêtes à adapter leur offre. Elles ont recours à des médias ciblés et à une politique de communication intégrée afin de toujours délivrer au client un message cohérent. Elles utilisent des outils modernes (vidéo-conférences, logiciels commerciaux, site Web, Intranet et Extranet) et sont joignables 24 h par jour, sept jours par semaine sur leur numéro d'appel ou leur messagerie électronique. Elles savent repérer les clients les plus rentables et ajustent en conséquence leur niveau de service. Elles considèrent leurs distributeurs comme des partenaires et non des adversaires. Bref, elles savent transmettre de la valeur à leurs clients.

Le succès ira à ces entreprises qui inventent de nouvelles façons de créer, communiquer et délivrer de la valeur aux cibles qu'elles ont choisies. On peut les appeler des entreprises visionnaires. Elles ont droit à leur panthéon et la figure 1-3 liste un certain nombre d'entre elles ainsi que leurs leaders respectifs.

FIGURE 1-3
Les visionnaires du marketing

| *Leader* | *Entreprise* |
| --- | --- |
| 1. Anita Roddick | The Body Shop |
| 2. Fred Smith | Federal Express |
| 3. Steve Jobs | Apple |
| 4. Bill Gates | Microsoft |
| 5. Michael Dell | Dell Computer |
| 6. Ray Kroc | McDonald's |
| 7. Walt Disney | Disney World |
| 8. Sam Walton | Wal-Mart |
| 9. Tom Monaghan | Domino's Pizza |
| 10. Akio Morita | Sony |
| 11. Nicholas Hayek | Swatch Watch Co. |
| 12. John W. Nordstrom | Nordstrom |
| 13. Gilbert Trigano | Club Méditerranée |
| 14. Ted Turner | CNN |
| 15. Frank Perdue | Perdue Chicken |
| 16. Richard Branson | Virgin Air |
| 17. Soichiro Honda | Honda |
| 18. Simon Marks | Marks & Spencer |
| 19. Luciano Benetton | Benetton |
| 20. Charles Lazarus | Toys 'R' Us |
| 21. Les Wexner | The Limited |
| 22. Colonel Sanders | Kentucky Fried Chicken |
| 23. Ingvar Kamprad | Ikea |
| 24. Bernie Marcus | Home Depot |
| 25. Charles Schwab | Charles Schwab & Co. |
| 26. Herb Keheller | Southwest Airlines |
| 27. Paul Orfalea | Kinko's |
| 28. Jeff Bezos | Amazon |
| 29. Jim McCann | 1-800-FLOWERS |
| 30. Phil Knight | Nike |

## *Le marketing en l'an 2005*

Nous allons étudier tous ces problèmes dans les chapitres suivants. Pour l'heure, il suffit de se convaincre que le marketing du 21^e^ siècle sera bien différent de ce qu'il a été dans le passé.

Je vais vous présenter quelques idées concernant la direction que va prendre le marketing. Pour y parvenir, je vais me « retourner vers le futur ». Nous sommes en 2005. Voici à quoi ressemblera alors le marché :

> Les grossistes et détaillants ont cédé la place au commerce électronique. On peut pratiquement tout acheter sans jamais se rendre dans un magasin ! Un consommateur peut voir le produit sur Internet, examiner ses caractéristiques, comparer les prix et conditions des différents fournisseurs, et effectuer son achat immédiatement. Les catalogues ont disparu. Les achats électroniques de produits industriels se sont développés encore plus vite. Les acheteurs professionnels passent commande de leurs fournitures, soit en exprimant leurs besoins sur Internet à travers un appel d'offre, soit en choisissant simplement parmi les offres disponibles sur les différents sites.
>
> Les ventes en magasin ont considérablement diminué. En réaction, les détaillants les plus dynamiques ont incorporé une dimension de loisir ou de spectacle à leur point de vente. Des librairies, supermarchés, et magasins d'habillement ont installé un café-bar et proposent des animations. Ces points de vente vendent désormais une « expérience » et non plus seulement un assortiment.
>
> La plupart des entreprises se sont équipées en bases de données comportant de nombreuses informations sur les besoins et les préférences individuelles de leurs clients. Elles utilisent cette information pour personnaliser systématiquement leur offre. Un nombre croissant de sociétés proposent des configurations de base pour leurs produits à partir desquelles les clients expriment leurs propres desiderata. De nombreux constructeurs automobiles, fabricants d'électro-ménager et même sociétés alimentaires invitent les consommateurs à visiter leurs sites Web et à élaborer leur propre produit qui peut être visualisé à l'écran.
>
> Les entreprises réussissent à conserver leur clientèle en débordant d'imagination pour aller au-delà de ses attentes. Il s'ensuit que la concurrence a de plus en plus de mal à gagner du terrain. Finalement, chaque entreprise s'efforce en priorité de vendre davantage de produits et de services à ses clients actuels.

On cherche donc à accroître la part du client et non plus la part de marché. Pour y parvenir, on multiplie les ventes croisées et les montées en gamme. On connaît bien sa clientèle grâce aux *entrepôts de données* que l'on exploite à l'aide de techniques de *forage des données.*

Les entreprises ont finalement convaincu leurs comptables de calculer la rentabilité de chaque segment, client, produit, circuit et marché. Cela leur a permis de se concentrer sur les plus rentables. Elles conçoivent à l'intention de leurs meilleurs clients des récompenses personnalisées.

Les entreprises ont également abandonné l'optique transactionnelle au profit d'une optique relationnelle. Elles analysent les *besoins à vie de leurs clients*, en leur livrant régulièrement les produits les plus fréquents (café, liquides) à des tarifs préférentiels. Elles peuvent le faire grâce à l'existence de contrats de vente à long terme.

En moyenne, les entreprises sous-traitent plus de 60 % de leurs activités. Quelques-unes sous-traitent même la totalité, devenant ainsi des entreprises virtuelles possédant très peu d'actifs et obtenant de cette façon une rentabilité exceptionnelle. La sous-traitance est devenue florissante. Dans le cas des biens d'équipement, beaucoup préfèrent travailler avec un seul fournisseur qui conçoit et fournit un système complet (un système de freinage, un habillement intérieur) en partenariat avec l'assembleur. Pratiquement toutes les entreprises travaillent en réseaux, entretenus par de multiples alliances stratégiques.

Les forces de vente sont franchisées et non plus salariées. L'entreprise équipe les vendeurs des derniers outils automatisés de vente qui leur permettent de personnaliser leurs présentations multimédia ainsi que leurs offres et conditions. La plupart des acheteurs préfèrent d'ailleurs rencontrer leurs vendeurs sur leur écran informatique plutôt que dans un bureau. De plus en plus de ventes se font électroniquement, grâce à un contact informatique en temps réel entre vendeurs et acheteurs. Les commerciaux voyagent moins, au détriment des compagnies aériennes. Les plus performants d'entre eux sont très compétents, inspirent confiance, et savent écouter.

La publicité télévisée s'est appauvrie du fait de la multiplication des chaînes. Les journaux et magazines ont également souffert. Il est désormais plus efficace d'atteindre les marchés-cibles à l'aide

de publicités diffusées dans les magazines électroniques spécialisés et à travers les groupes de discussion.
Les entreprises ne peuvent plus, en dehors des brevets, des droits, d'emplacements préférentiels ou d'informations privilégiées, bénéficier d'un avantage concurrentiel durable. Toute bonne idée est systématiquement détectée grâce au benchmarking et copiée grâce aux techniques modernes d'engineering. La seule source de compétitivité réside dans l'accélération de la capacité d'apprentissage.

Nous pouvons revenir en 1999 mais je suis sûr que le scénario de l'année 2005 obligera les entreprises à réfléchir à leur avenir. Seules les entreprises capables d'évoluer plus vite que le marché gagneront.

## Thèmes de réflexion

Voici quelques questions auxquelles vous pourriez réfléchir afin de savoir dans quelle mesure le marketing de votre entreprise lui permet de faire face aux défis du marché.

1. Le progrès technologique, la globalisation et la dérégulation ontelles affecté votre activité au cours des cinq dernières années ?

2. Dans quelle colonne de la figure 1-1 se trouve le plus souvent votre entreprise ? Quelles pratiques d'aujourd'hui devriez-vous adopter ?

3. La stratégie marketing de votre entreprise s'appuie-t-elle sur l'une des neuf règles de succès ? Laquelle ? Avez-vous obtenu les résultats escomptés ? Que conviendrait-il de faire maintenant ?

4. Dressez la liste des principaux défis marketing auxquels vous êtes confronté. Quelles seraient les solutions les plus créatives pour relever chacun d'entre eux ?

5. Que pensez-vous du scénario de l'année 2005 ? Quelles sont vos propres prévisions pour votre activité ? Comment comptez-vous vous préparer pour y faire face ?

# 2

# Comprendre, créer, communiquer et délivrer la valeur

C'est une illusion de croire que l'on industrialise un pays en construisant des usines. On le fait en construisant des marchés. — *Paul G. Hoffman*

Les clients choisissent aujourd'hui leurs fournisseurs en fonction de la valeur à venir, pas en fonction des relations passées. — *Anonyme*

La qualité, c'est quand les clients reviennent et non les produits. — *Siemens*

Après avoir examiné les problèmes marketing d'aujourd'hui, ainsi que leurs réponses, nous sommes maintenant en mesure d'étudier la contribution que le marketing peut apporter au revenu de l'entreprise. Si l'on se focalise seulement sur les coûts, on n'aboutira à rien. « S'il n'y a pas de revenu, il n'y a pas de profit ».

L'entreprise a besoin de croître si elle veut s'attirer des talents, créer des offres d'emploi, satisfaire les actionnaires, et battre la concurrence. Wayne Calloway, l'ancien président de Pepsi Cola a exprimé cela de façon éloquente :

> La croissance est l'oxygène des entreprises. Elle crée la vie et l'enthousiasme en donnant naissance à de réelles opportunités pour son personnel. Il prend davantage de risques, travaille plus dur et mieux. En cela, la croissance est notre actif le plus important ; c'est une dimension essentielle de notre culture d'entreprise. Elle explique pourquoi de nombreux gestionnaires compétents préfèrent travailler pour nous plutôt que pour de nombreuses autres entreprises.

En même temps, il faut faire attention à ne pas faire de la croissance un objectif en soi. Ce que l'on doit viser, c'est la « croissance rentable ». Trop souvent, on pousse les managers à accroître le chiffre d'affaires et le profit plus vite que la concurrence. Il s'ensuit qu'ils pourchassent chaque marché et chaque client, risquant ainsi de brouiller leur cible, de diluer leur image et de gaspiller leurs ressources.

Le marketing a pour rôle principal d'engendrer une croissance rentable pour l'entreprise. C'est à lui qu'il revient d'identifier, de qualifier et de choisir les opportunités commerciales et d'imaginer des stratégies de conquête, sinon de domination. Mais l'image du marketing est floue, parfois bonne parfois mauvaise, parfois juste parfois erronée, tant dans l'entreprise que dans le grand public. Dans ce chapitre, nous aborderons les quatre questions suivantes :

- Quelles sont les idées fausses les plus graves sur le marketing ?
- Le marketing consiste-t-il seulement à « découvrir et satisfaire des besoins » ?
- Une entreprise peut-elle servir tout marché, aussi grand soit-il ?
- Quelles sont les différentes étapes de la démarche marketing ?

## Les idées fausses sur le marketing

Il y a beaucoup d'incompréhension à l'égard du marketing et de son rôle dans l'entreprise. En fait, beaucoup de PDG ont des attentes irréalistes vis-à-vis de leurs responsables marketing. Peu surprenant qu'en moyenne, ceux-ci soient remerciés tous les seize ou dix-huit mois !

### *La vision du marketing par le PDG*

De nombreux PDG n'acceptent ni les taux élevés d'échec de leurs nouveaux produits ni la croissance des budgets commerciaux, ni l'érosion des parts de marché et des marges, ni aucun autre signe d'une

défaillance sur le marché. Ils en tiennent souvent pour seul responsable le département marketing/vente. Écoutons-les :

- En 1993, Coopers & Lybrand lança une enquête auprès des PDG d'une centaine d'entreprises. La plupart d'entre eux considérait leurs départements marketing comme « mal orientés et gâtés à l'excès ».
- En 1993, McKinsey publia un rapport révélant que beaucoup de PDG considèrent leurs services marketing comme « sans imagination, ayant peu d'idées et un faible niveau de performance ».
- En 1994, Booz, Allen & Hamilton indiqua dans l'une de ses publications que selon de nombreux dirigeants, « les chefs de marque étaient loin des réalités commerciales ».

Certains dirigeants ont certainement raison d'être déçus par leurs équipes marketing. D'autres, cependant, peuvent entretenir de fausses idées sur ce que le marketing peut faire et, partant, ont des attentes irréalistes à l'égard de ce dernier.

## *Deux fausses idées*

LE MARKETING, C'EST LA VENTE. Confondre marketing et vente est une erreur courante, commise non seulement par le grand public mais aussi par maints gestionnaires. Bien sûr, le marketing comprend la vente mais il va bien au-delà. Peter Drucker a dit que « le but du marketing, c'est de rendre la vente superflue ». Ce qu'il a voulu dire, c'est que le rôle du marketing est de découvrir des besoins insatisfaits et de proposer des solutions satisfaisantes. S'il y parvient, la clientèle est convaincue ; elle croit au nouveau produit, en dit du bien et réduit ainsi l'effort de vente.

Le marketing ne peut se limiter à la vente, car il intervient bien en amont, avant même que le produit soit élaboré. Son rôle est de qualifier les besoins, d'en mesurer l'étendue et l'intensité et de voir si une opportunité commerciale y correspond. La vente n'intervient qu'une fois le produit élaboré. Le marketing accompagne le produit tout au long de sa vie, cherchant de nouveaux clients, améliorant les caractéristiques de l'offre, tirant parti des résultats de vente, et entretenant le réachat.

Les responsables marketing regrettent que la direction générale considère leurs budgets comme une dépense, et non un investissement. Ils regrettent aussi que l'accent soit mis sur le court terme plutôt que sur le long terme et que l'on n'encourage guère la prise de risque.

LE MARKETING N'EST QU'UN DÉPARTEMENT DE L'ENTREPRISE. C'est l'autre grande idée fausse. Bien sûr, les entreprises ont un département marketing où s'élabore la stratégie et sa mise en œuvre. Mais si l'état d'esprit marketing ne franchit pas les frontières de ce département, alors l'entreprise est en danger. Une entreprise peut avoir la meilleure équipe marketing/vente de toute l'industrie et pourtant échouer. David Packard, l'un des deux fondateurs de Hewlett-Packard a dit avec justesse : « Le marketing est trop important pour être confié au seul département marketing ». N'importe quel autre service au contact de la clientèle peut plus ou moins bien la traiter, et son comportement vis-à-vis de l'entreprise s'en ressentira. Un client peut ne pas avoir les renseignements qu'il souhaite au téléphone. Un produit peut arriver détérioré, à cause d'un défaut de fabrication ou d'emballage. Il peut arriver hors délai à cause de problèmes de stock. La facture peut être incompréhensible parce que la comptabilité s'est trompée. Tout cela peut arriver lorsque les différents services de l'entreprise n'ont pas le souci de la clientèle.

Certains ont suggéré que ce manque d'esprit client est dû à l'existence même du département marketing ! Après tout, les autres services peuvent estimer que c'est au marketing de satisfaire la clientèle et non à eux. Cette attitude changerait-elle en l'absence d'un département marketing ? Marks & Spencer n'a pas de service marketing et ne fait pas de publicité : pourtant l'entreprise bénéficie d'une clientèle très fidèle, du fait que tous les employés font du client leur priorité.

En fait, tous les départements doivent avoir l'esprit client, sinon être guidés par lui. Une entreprise peut juger de l'état de son orientation client en se comparant à la liste de comportements présentée à la figure 2-1. Par exemple, un département Recherche et Développement vraiment orienté client sera, au moins occasionnellement en contact avec la clientèle, conduira ses projets en étroite collaboration avec les autres services, se comparera systématiquement à la concurrence, cherchera à connaître les réactions du marché à ses prototypes, et améliorera sans cesse ses produits grâce au feed-back des clients. Un tel département contribuera efficacement à la performance marketing de l'entreprise. La figure 2-1 détaille les comportements souhaitables pour les autres services de l'entreprise.

## Détecter et satisfaire les besoins

Dans un marché concurrentiel, tous les départements de l'entreprise doivent chercher à gagner la préférence du client. Jack Welch, le célè-

bre président de General Electric, dit à son personnel : « L'entreprise ne peut pas garantir l'emploi, la clientèle si ! ». À travers cette formule, il sensibilise ses employés à l'impact de leurs activités, quelles qu'elles soient, sur la satisfaction et la loyauté du client. Autrement dit : Si vous ne pensez pas client, vous ne pensez pas du tout !

## FIGURE 2-1
## Dans quelle mesure les différents départements de l'entreprise sont-ils orientés client ?

---

**La R&D**

- Ils passent du temps au contact des clients et écoutent leurs problèmes.
- Ils invitent le marketing, la production, et les autres départements à collaborer à chaque nouveau projet.
- Ils comparent systématiquement leurs produits à la concurrence, afin d'en faire « les premiers de la classe ».
- Ils sollicitent les réactions et suggestions des clients tout au long du déroulement des projets.
- Ils améliorent et perfectionnent sans relâche les produits grâce au feedback des clients.

**Les achats**

- Ils cherchent toujours à travailler avec les meilleurs fournisseurs et pas seulement ceux qui les sollicitent.
- Ils établissent des relations de long terme avec un petit nombre de fournisseurs très fiables.
- Ils ne compromettent jamais la qualité pour obtenir des discounts.

**La production**

- Ils invitent les clients à visiter les usines.
- Ils visitent les sites des clients pour voir comment les produits sont utilisés.
- Ils sont prêts à effectuer des heures supplémentaires lorsqu'il y a des délais à respecter.
- Ils cherchent toujours à produire plus vite et moins cher.
- Ils cherchent toujours à améliorer la qualité, visant le zéro défaut.
- Ils acceptent de personnaliser les produits tant que cela reste rentable.

## FIGURE 2-1 (*suite*)

**Le marketing**

- Ils étudient les besoins et désirs des segments qu'ils ont soigneusement sélectionnés.
- Ils allouent leurs ressources en fonction du profit potentiel à terme attendu sur chaque segment.
- Ils conçoivent une proposition gagnante pour chaque segment.
- Ils mesurent régulièrement l'image de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.
- Ils recherchent toujours des idées de nouveaux produits, d'amélioration de produits existants ou de services qui pourraient satisfaire les besoins des clients.
- Ils invitent tous les autres services de l'entreprise à être davantage tournés vers le client dans leur mode de pensée comme dans leur mode d'action.

**Les ventes**

- Ils ont une connaissance approfondie des métiers des clients.
- Ils cherchent toujours à proposer « la meilleure solution ».
- Ils ne font que des promesses qu'ils peuvent tenir.
- Ils transmettent aux responsables des produits les réactions et suggestions des clients.
- Ils servent les mêmes clients pendant une période suffisamment longue.

**La logistique**

- Ils se donnent des standards élevés en matière de livraisons, et les respectent.
- Ils gèrent un service clientèle compétent et affable qui répond aux questions, traite les réclamations, et résout les problèmes promptement et efficacement.

**La comptabilité**

- Ils mesurent régulièrement la rentabilité de chaque produit, segment de marché, territoire géographique (région, district), type de commande, circuit, et client.
- Ils adaptent leurs factures en fonction des besoins et répondent aux questions des clients de manière courtoise et sans délai.

FIGURE 2-1 (*suite*)

**La finance**

- Ils comprennent et approuvent le bien fondé des dépenses marketing (la publicité d'image par exemple) qui représentent un investissement à long terme engendrant la préférence et la fidélité de la clientèle.
- Ils adaptent les conditions financières aux besoins des clients.
- Ils prennent rapidement position sur les autorisations de crédit.

**Les relations publiques**

- Ils diffusent des informations favorables à l'entreprise et stoppent les rumeurs négatives.
- Ils représentent le client et le public au sein de l'entreprise afin d'améliorer ses politiques et ses pratiques.

**Les autres départements en contact avec la clientèle**

- Ils agissent toujours avec compétence, courtoisie et affabilité, et de manière crédible, fiable et responsable.

Nous avons, en fait, besoin de distinguer trois niveaux de performance distincts, selon qu'il s'agisse d'un marketing réactif, anticipatif ou d'un marketing du besoin.

LE MARKETING RÉACTIF. « Identifier et satisfaire les besoins », ainsi a-t-on souvent défini le rôle du marketing. Une telle définition est appropriée lorsque le besoin est préexistant et qu'une solution existe. Par exemple, le souci des femmes de consacrer moins de temps à la cuisine et au nettoyage a créé une demande pour la machine à laver, le lave-vaisselle ou encore le four à micro-ondes. Aujourd'hui, de nombreuses personnes souhaitent s'arrêter de fumer et diverses solutions leur sont proposées. Dans tous ces cas, le marketing est réactif.

LE MARKETING ANTICIPATIF. C'est une autre affaire que d'anticiper un besoin latent. À mesure que, dans de nombreux pays, les consommateurs se sont détournés de l'eau du robinet, des sociétés comme Evian ou Perrier ont su capter la demande émergente en faveur de l'eau minérale. De même, l'accroissement du stress en milieu urbain a poussé les laboratoires pharmaceutiques à proposer des antidépresseurs. Le marketing anticipatif est plus risqué que le marketing réactif ; on peut venir

trop tôt ou tard, ou même se tromper complètement sur l'évolution de la demande.

LE MARKETING DU BESOIN. Le marketing le plus actif intervient lorsqu'une entreprise décide de lancer un produit ou un service que personne n'a demandé ni même imaginé. Dans les années 1950, personne n'avait imaginé le Walkman, le Bétamax, ou la disquette de 3 pouces et demi. Pourtant Sony, sous la houlette de son fondateur et président Akio Morita lança ces produits ainsi que beaucoup d'autres, qui sont devenus aujourd'hui des articles très courants. Morita a ainsi résumé sa philosophie marketing : « Je ne sers pas les marchés. Je les crée ».[1]

Selon le type de marketing qu'elle pratique, l'entreprise pourra donc être *guidée par le marché* ou bien *guider elle-même le marché*. Dans le premier cas, qui représente déjà un progrès par rapport à l'orientation produit, l'entreprise étudie les clients actuels afin d'identifier leurs problèmes, leurs idées et de tester auprès d'eux des améliorations de produit ou des modifications de politique commerciale. Leurs efforts donnent le plus souvent naissance à des améliorations graduelles, pas à de véritables innovations.

Les sociétés qui guident le marché, en revanche, modifient nos vues et changent notre civilisation en créant de nouveaux marchés, en donnant naissance à de nouvelles catégories de produit, et en transformant les règles du jeu.

Elles élaborent de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouveaux modes de gestion ; elles établissent de nouveaux prix, créent de nouveaux circuits et accroissent considérablement le niveau de service. CNN, le Club Med, Federal Express, The Body Shop, Ikea, Benetton et Charles Schwab appartiennent à ce groupe. D'autres entreprises déjà bien établies comme DuPont, Sony, Gillette, Hewlett-Packard, Tetra Pack ou 3M s'orientent également dans cette voie.

## Une entreprise peut-elle servir tout marché aussi grand soit-il ?

L'une des décisions-clé de l'entreprise a trait à la manière dont elle doit aborder le marché. À une extrémité, on trouve le *marketing de masse*, lorsqu'un produit ou service standard est offert à l'ensemble du marché. Coca-Cola propose ainsi sa boisson « toujours à portée de main ». Et Kodak estime que ses fameuses boîtes jaunes conviendront à tous.

Ensuite, on trouve le *marketing ciblé*, lorsque l'on adapte son offre à un ou plusieurs segments du marché. Daimler-Benz ne couvre pas, avec

ses Mercedes, l'ensemble du marché mais s'adresse plutôt à des acheteurs aisés qui veulent une voiture luxueuse et bien équipée. Procter et Gamble a lancé son shampooing Head and Shoulders pour combattre les problèmes spécifiques de pellicules.

À l'autre extrémité, on trouve enfin le *marketing personnalisé*, que pratiquent les entreprises qui conçoivent leur offre et leur communication différemment en fonction de chaque client. Un entrepreneur de maisons individuelles par exemple, élabore et construit chaque maison en fonction des souhaits de son futur propriétaire. Et BMW offre sur son site Web la possibilité de varier à l'infini la configuration d'options désirées.

Chaque type de marketing présente autant d'opportunités que de risques. Nous les étudions plus en détail dans ce qui suit.

## *Le marketing de masse*

La révolution industrielle a rendu possible la production de masse, la distribution de masse et la communication de masse pour des produits aussi banalisés que le savon, la pâte dentifrice et de nombreux produits alimentaires. Bien que beaucoup de ces produits aient été au début vendus en vrac, ils finirent presque tous par être considérés et identifiés par des noms de marque. Les entreprises eurent alors recours à la publicité de marque afin de prévendre les produits auprès des clients et donc s'assurer que les distributeurs les stockent. Elles mirent également en place des stimulants (par exemple des offres promotionnelles) pour que les détaillants mettent en avant les marques soutenues publicitairement.

Ainsi, en combinant les avantages des politiques « pull » (soutien publicitaire) et « push » (soutien commercial), elles permirent aux grandes marques d'occuper une position dominante sur le marché.

Aujourd'hui, certains analystes annoncent la fin du marketing de masse. Ils voient le marché se désintégrer en fragments de plus en plus petits, ayant chacun des goûts et besoins spécifiques, nécessitant un marketing beaucoup plus ciblé. Ils estiment que les budgets marketing ne permettent plus aujourd'hui le lancement d'une marque nationale, surtout s'il s'agit d'un produit « moi-aussi ». Ils observent en outre que la fragmentation des médias rend la diffusion efficace d'un message de plus en plus coûteuse. Il y a quarante ans, presque tous les Américains lisaient *Life* et regardaient les émissions phare de l'une des trois chaînes nationales. Aujourd'hui, ils zappent entre plus de cinquante chaînes et dix mille magazines.

Annoncer la fin du marketing de masse semble prématuré. Dans l'ex Union Soviétique, où la population a été privée de produits de qualité pendant soixante-dix ans, la disparition de l'économie planifiée au profit de l'économie de marché a créé beaucoup d'opportunités pour un marketing de masse. McDonald's, Nike, ou Procter s'y sont précipités et séduisent aujourd'hui de nombreux consommateurs avides de marques connues.

En outre, la *vente en masse*, une variante du marketing de masse, connaît une croissance explosive dans le monde. Avon, Amway, Mary Kay et Tupperware concurrencent les détaillants traditionnels, en employant une armée de revendeurs autonomes qui vendent en porte-à-porte, au bureau ou à l'occasion de réunions à domicile. Ces revendeurs, souvent des ménagères cherchant à accroître leurs revenus, achètent un petit stock de départ, reçoivent une formation sommaire, et approchent leurs amis, leurs voisins ou même des inconnus. Ils perçoivent une première commission sur ce qu'ils vendent et une seconde sur les ventes des revendeurs qu'ils auront eux-mêmes recrutés. En fin d'année, Mary Kay gratifie ses meilleurs revendeurs d'une superbe Cadillac rose ou d'autres prix semblables, au cours d'une convention annuelle très chargée en émotion.

La vente en masse progresse également en Indonésie, en Inde et Chine, donnant à des millions de personnes la possibilité de gagner de l'argent, et peut-être de devenir riche. Parfois, elle est pratiquée de façon abusive par des entreprises qui promettent des gains mirobolants en proposant des produits dont personne ne voudra. Appelée « vente pyramidale », cette forme de vente n'a plus rien à voir avec la véritable vente en masse, encore appelée « vente en réseau » ou « marketing à niveaux multiples »[2].

## *Le marketing ciblé*

Dans son célèbre article « la différenciation des produits et la segmentation des marchés : deux stratégies marketing opposées », publié en 1956, Wendell Smith contraste la politique de recherche de variété d'offre (différenciation) avec le souci d'adapter le produit à chaque segment (segmentation)[3]. La segmentation repose sur l'idée que l'on peut toujours découper un marché en groupes de clients aux besoins distincts. Par exemple, certains achètent du dentifrice pour lutter contre les caries, d'autres pour avoir une meilleure haleine ou des dents plus blanches. Aussi différentes marques se sont-elles positionnées sur chacun de ces créneaux, espérant devenir le choix de référence.

Il y a quatre-vingts ans, General Motors est devenu, devant Ford, le plus grand constructeur automobile américain en adoptant une politique de segmentation. S'opposant à Ford qui « donnait à chaque acheteur la couleur de voiture qu'il voulait, à condition qu'elle soit noire », GM proposa autant de voitures que « de bourses, de situations d'usage, et de personnalités ». Entre 1920 et 1923, la part de marché de Ford dégringola de 55 à 12 %.

En adoptant une politique de ciblage, l'entreprise doit choisir le niveau de segmentation qu'elle entend privilégier. On peut ainsi distinguer le *marketing de segment*, le *marketing de niche* et le *marketing de micro-marché*.

LES SEGMENTS. La plupart des marchés peuvent être découpés en segments. La *segmentation par avantages* regroupe les individus qui recherchent le même avantage : un prix attractif, ou bien un bon niveau de qualité, ou bien encore un excellent service. La *segmentation démographique* s'attache aux caractéristiques des populations : le troisième âge, les jeunes, les célibataires, etc. La *segmentation situationnelle* prend en compte les occasions d'achat ; par exemple, pour une compagnie aérienne, les touristes et les hommes d'affaires. La *segmentation par statut d'utilisateur* classe les clients en petits, moyens, gros et non utilisateurs. La *segmentation par les styles de vie* isole des segments tels que les « jeunes branchés » ou bien les « femmes d'affaires autonomes ».

À l'évidence, on peut segmenter un marché de nombreuses façons. L'objectif est de détecter un besoin non satisfait qui représente en même temps une opportunité de rentabilité. Face à un marché segmenté, deux choix sont envisageables : soit on se concentre sur un seul segment, soit on s'adresse à plusieurs d'entre eux à l'aide d'une offre différenciée.

La première approche présente trois avantages :

6. L'entreprise peut plus facilement identifier les acheteurs potentiels, les rencontrer, les étudier, en groupe ou séparément, et concevoir une offre très ciblée et attractive.

7. L'entreprise est confrontée à moins de concurrents et les connaît mieux.

8. L'entreprise a de bonnes chances de devenir « le choix de référence », ce qui lui permet d'accroître sa part de marché et ses marges.

En revanche, il y a un risque que le segment choisi se tarisse ou bien attire la concurrence, réduisant ainsi les opportunités de profit. Ce risque pousse de nombreuses entreprises à préférer la seconde solution, celle des segments multiples. Si l'un des segments s'appauvrit, on peut en effet s'appuyer sur les autres. On bénéficie également d'économies d'échelle et de champ, et donc d'un avantage concurrentiel dans le domaine des coûts.

LES NICHES. On appelle niche un ensemble plus restreint de clients qui ont des besoins clairement définis. Le marché des voitures de sport recouvre ainsi plusieurs niches : il y a ceux qui veulent des voitures chères aux performances proches de la compétition (Ferrari, Lamborghini) ; ceux qui veulent des voitures moins chères, moins sportives mais quand même très puissantes (Porsche) ; ceux qui veulent des voitures plus traditionnelles mais avec de bonnes performances sportives (BMW) ; enfin ceux qui veulent une voiture qui ressemble à une voiture de sport même si, moins chère, elle n'en a pas les performances (Ford Mustang).

Choisir une stratégie de niche a plusieurs avantages : on a la possibilité de connaître chaque client personnellement, de limiter la concurrence à une, rarement deux, entreprise(s), et de pratiquer des marges plus élevées, sachant que les clients sont prêts à payer plus pour une offre qui s'adapte exactement à leurs besoins. Bien sûr, une politique de niche présente les mêmes risques qu'une politique de segment unique, si celle-ci vient à disparaître. Si ce risque est élevé, une *stratégie multi-niches* est préférable.

Aujourd'hui, sur de nombreux marchés, la stratégie de niche est devenue la norme. Blattberg et Deighton estiment que « des niches trop petites pour être exploitées aujourd'hui, le deviendront à mesure que l'efficacité du marketing s'accroît » [4]. En fait, l'entreprise n'a souvent pas d'autre choix que de pratiquer une politique de niche. Sinon, elle la subit. En outre, une politique de niche s'avère en général rentable[5]. Dans son ouvrage *Les Champions cachés de la performance*, Hermann Simon analyse le cas d'entreprises allemandes de moyenne importance qui ont souvent conquis plus de 50 % du marché, en réalisant de substantiels bénéfices[6]. Par exemple :

- Tetra détient 80 % du marché mondial des poissons tropicaux.
- Hohner détient 85 % du marché des harmonicas.
- Becher a 50 % du marché des parapluies de très grande taille.
- Steiner Optical possède 80 % du marché des lunettes à usage militaire.

Ces « champions de l'ombre » opèrent sur des marchés stables. Il s'agit en général d'entreprises anciennes et familiales, au capital bien protégé. Leur succès tient en trois règles :

1. Ces entreprises sont très attachées à leurs clients auxquelles elles offrent des produits aux performances élevées, un service irréprochable et une prompte livraison (plutôt qu'un prix attractif).

2. Leur direction générale reste en contact étroit et régulier avec les clients les plus importants.

3. Elles ne cessent d'innover, cherchant toujours à accroître la valeur-client.

Les champions de l'ombre allient une spécialisation de produit à une large diversification géographique. Ils jouissent ainsi, auprès de leur niche, d'une excellente réputation.

LES MICRO-MARCHÉS. Une entreprise peut aller encore plus loin dans l'identification de groupes de clients aux besoins identiques.

Elles découvrent alors des *micro-marchés*, en s'appuyant sur des *banques de données* qui contiennent de nombreuses informations sur le profil démographique, les historiques d'achat, les préférences, ainsi que bien d'autres caractéristiques de la clientèle. American Express, et d'autres sociétés de crédit, possèdent ainsi des tonnes de données sur leurs clients ; il en est de même pour les sociétés de vente par correspondance, les opérateurs téléphoniques, les compagnies de services publics, les banques et les sociétés d'assurance. Ces entreprises ont de véritables *entrepôts de données*, prêts à être analysés. IBM, Andersen Consulting, EDS et d'autres, proposent des techniques de *forage de données* qui s'appuient sur des méthodes analytiques et statistiques avancées, pour « déterrer » des configurations de résultats. Par exemple :

> Un vépéciste textile qui a plus de 2 millions de clients a demandé à IBM de forer ses données en vue de découvrir des micro-marchés intéressants. Au-delà des 5 segments et 50 niches traditionnels, IBM a découvert 5 000 micro-marchés. Par exemple 850 clients avaient acheté une chemise bleue et une cravate rouge ! Ce résultat est intéressant car il préfigure que ces clients seront probablement plus intéressés par l'achat d'un blazer bleu marine que le reste de la clientèle. Il peut donc être intéressant

d'envoyer un mailing à ces 850 clients. Le taux de réponse pourrait alors atteindre 10 %.

### *Le marketing personnalisé*

Avant la révolution industrielle, les artisans travaillaient à la commande. Les tailleurs faisaient du « sur-mesure », de même que les bottiers. Avec la révolution industrielle, les fabricants se mirent à travailler sur stock en ayant recours aux marques et à la publicité pour stimuler la demande. Les économies d'échelle favorisèrent la standardisation. Les prix baissèrent et les consommateurs eurent accès à des produits grand public.

Grâce à l'ordinateur, aux bases de données, et à la flexibilité des usines, le coût de personnalisation des produits et des communications a décliné, sans atteindre toutefois celui des produits banalisés, et l'on assiste ainsi à une résurgence du marketing personnalisé qui, sans remplacer les autres formes de marketing, semble promis à un brillant avenir. Aujourd'hui on peut personnaliser l'achat d'une bicyclette, d'une paire de jeans, ou bien d'un maillot de bain. On doit cependant distinguer le *marketing sur-mesure* du *marketing personnalisé*. Dans le premier, un nouveau produit est élaboré à chaque fois, comme dans le cas d'un costume ou du montage d'un atelier. Dans le second, on s'appuie sur une production modulaire qui peut être combinée à l'infini[7]. Ainsi, Dell Computer peut livrer un ordinateur aux spécifications du client. De même, BMW personnalise ses produits en multipliant les options. On peut également parler de marketing personnalisé lorsqu'une entreprise de services ajuste son offre aux désirs de la clientèle. Ainsi, la chaîne d'hôtels Ritz-Carlton conserve dans sa banque de données des informations sur les préférences de ses clients en matière de type de chambre, fumeur/non fumeur, fleurs ou fruits dans la chambre, oreiller supplémentaire, etc. De même, certaines banques envoient des cartes d'anniversaire personnalisées à leurs clients.

## Les principales étapes de la démarche marketing

Le marketing a sa logique, tout comme le droit, la comptabilité, la finance, la science ou l'ingénierie. La démarche marketing, quant à elle, comporte cinq étapes que l'on peut représenter ainsi :

$$R \rightarrow SCP \rightarrow MM \rightarrow MOP \rightarrow C$$

avec :

R = la recherche (par exemple, les études de marché)
SCP = la segmentation, le ciblage, et le positionnement
MM = le mix marketing (souvent appelé les 4P : produit, prix, place et promotion)
MO = la mise en œuvre
C = le contrôle (le feed-back, l'évaluation des résultats, l'amélioration des stratégies et des tactiques)

Un marketing efficace s'appuie sur la recherche (R). La recherche marketing aboutit à l'identification de différents segments (S). L'entreprise choisit ensuite certains segments comme cibles (C) et pour chaque cible, élabore un positionnement (P), traduisant la façon dont son offre se démarque de la concurrence. L'ensemble SCP résume la stratégie marketing de l'entreprise.

L'entreprise élabore ensuite la tactique de son mix marketing (MM), construit autour de ses produits, de ses prix, de sa stratégie de distribution (place) et de communication (promotion). Elle met ensuite en œuvre (MO) son plan d'action puis en contrôle (C) les résultats en vue d'améliorer stratégie et tactique.

## *La recherche*

C'est le point de départ de la démarche marketing. Sans recherche, l'entreprise travaille à l'aveugle. On raconte souvent l'histoire de ce fabricant de chaussures de Hong-Kong qui, désirant savoir s'il existe un marché dans une île lointaine du Pacifique Sud, y dépêche un *livreur*. De retour celui-ci explique que « personne ne porte de chaussures là-bas. Il n'y a donc pas de marché ». Pas du tout convaincu, le fabricant envoie alors un *vendeur* qui envoie immédiatement le message suivant : « Personne ne porte de chaussures par ici. Le marché est gigantesque ! » Voulant en avoir le cœur net, le fabricant envoie un *marketer* qui après avoir interviewé le chef de la tribu et plusieurs de ses membres, envoie le rapport suivant :

> Personne ne porte de chaussures ici. Les pieds sont en mauvais état. J'ai expliqué au chef en quoi le port de chaussures résoudrait ce problème. Il est enthousiasmé. Il estime que 70 % de la tribu achèteront une paire à 10 dollars. On peut par conséquent espérer vendre 5 000 paires la première année. Compte tenu des

coûts d'acheminement et de distribution, une paire devrait nous revenir à 6 dollars. On devrait donc dégager 20 000 dollars la première année, soit compte tenu de notre investissement, un taux de retour sur investissement de 20 %, supérieur de 5 points au taux habituel. Et ce n'est qu'un début ! Je recommande donc de nous lancer sur ce marché.

Comme le montre cet exemple, un marketing efficace s'appuie sur un effort de recherche et nécessite la préparation de prévisions financières établies à partir d'une stratégie commerciale.

La recherche permet à l'entreprise de reconnaître les différences entre les besoins, les perceptions et les préférences des acheteurs. Les femmes n'achèteront pas les mêmes chaussures que les hommes ; selon la taille, les besoins ne seront pas les mêmes. Lorsque la mode s'en mêlera, les différences seront encore plus grandes et refléteront les revenus, le niveau d'éducation et les goûts.

## *Le marketing stratégique : segmentation, ciblage et positionnement*

Une fois que la recherche a identifié plusieurs segments de marché, il faut décider lesquels on privilégiera, sur lesquels on fera porter la « puissance de feu ». C'est en analysant ses compétences face aux conditions de succès de chaque segment, que l'entreprise effectuera son choix.

Il faut ensuite *positionner* l'offre afin que les segments ciblés en comprennent la spécificité. Volvo, par exemple, a choisi la sécurité. C'est ce positionnement qu'elle met en avant dans le design, les tests et la publicité. Positionner revient à installer une différence d'avantage significative *dans l'esprit des clients*.

Outre l'avantage principal, d'autres raisons seront mises en avant pour justifier l'achat de la marque. Celle-ci ne se réduit pas à un seul attribut mais prend la forme d'une *proposition de valeur*, qui répond à la question « Pourquoi achèterais-je cette marque ? » La proposition de Volvo ne se limite pas à la sécurité mais englobe aussi le confort, la durabilité, le style, reflétés dans un prix élaboré en conséquence.

## *Le marketing tactique : le mix marketing*

L'entreprise exprime ensuite son positionnement à travers sa politique de mix marketing. Pour ce faire, elle a recours aux quatre P :

- *Le produit*, c'est-à-dire l'offre elle-même, y compris les services qui accompagnent le produit.

- *Le prix*, c'est-à-dire le prix de vente plus toutes les charges annexes (livraison, garantie, etc.).
- *La place* (ou distribution), c'est-à-dire l'ensemble des systèmes d'accès qui rendent le produit disponible auprès du marché-cible.
- *La promotion* (communication), qui regroupe la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques et tout autre outil destiné à informer et convaincre le marché-cible des bienfaits du produit.

## *La mise en œuvre*

Une fois la stratégie et la tactique arrêtées, l'entreprise doit maintenant fabriquer, tarifer, distribuer, et promouvoir le produit. Tous les services de l'entreprise entrent en action : la R&D, les achats, la production, le marketing/vente, les ressources humaines, la logistique, la finance et la comptabilité.

À ce stade de mise en œuvre, toutes sortes de problèmes peuvent apparaître. La R&D peut rencontrer des difficultés de conception. Il y a quelques années, une société de café avait décidé de lancer un café « riche, fort, au goût robuste ». Il fallut de nombreux mois pour mettre au point un mélange qui, dans les tests effectués auprès des consommateurs, corresponde aux spécifications. La production s'aperçut ensuite que le coût de production industriel était excessif. Enfin, les achats se rendirent compte que le prix des matières premières était trop volatil pour pouvoir toujours garantir le prix fixé.

Des problèmes de mise en œuvre apparaissent également souvent au stade du marketing et de la vente. Thomas Bonoma soutient que la plupart des stratégies marketing sont bonnes mais que leur mise en œuvre est défaillante[8]. Les erreurs les plus courantes consistent à : oublier de sensibiliser la force de vente au bien-fondé du produit et de son prix, exécuter le concept publicitaire de piètre façon, et offrir un service inférieur à ce qui était prévu. Plus récemment, Frank Cespedes a mis en évidence les nombreux dysfonctionnements des relations entre la *gestion des produits*, le *commercial*, et le *service client*. Il en infère la nécessité d'un *marketing synchronisé*, reposant sur des liens plus étroits et moins tendus, entre toutes les fonctions ayant un impact déterminant sur le client[9].

La mise en œuvre du marketing requiert encore plus de coopération. Lanning considère la proposition de valeur comme une promesse garantissant au client une *expérience satisfaisante*[10]. Pourtant, beaucoup

de clients ne l'obtiennent pas du fait d'un contrôle limité du marketing sur le *système qui délivre la valeur*. Knox et Maklan pensent de même que la *valeur pour la marque* et la *valeur pour le client* sont rarement en phase[11]. Les chefs de marque se focalisent sur leur proposition mais ce que les clients reçoivent dépend de la capacité du marketing à influencer la production, les achats, la finance et la communication d'entreprise.

### *Le contrôle*

Le contrôle constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises performantes ont appris à apprendre. Elles suivent les réactions du marché, évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leur performance. Une entreprise qui n'atteint pas ses objectifs peut remettre en cause l'un ou l'autre aspect de son mix marketing ou bien même sa stratégie de segmentation, de ciblage, et de positionnement. Un marketing efficace repose sur le principe de la navigation et du contrôle de la trajectoire par rapport au cap que l'on s'est fixé. Nous examinons plus en détail les processus de contrôle au chapitre 10.

## Thèmes de réflexion

Voici quelques questions qui vous aideront à évaluer le rôle et l'efficacité du marketing dans votre entreprise :

1. Comment définiriez-vous le rôle du marketing dans votre entreprise ? Comment est-il considéré par les autres départements ?

2. Dans quelle mesure les autres départements sont-ils orientés client ? Servez-vous de la figure 2-1 comme d'une check-list. Quels sont les départements les plus faibles de ce point de vue ? Que peut-on faire pour accroître leur orientation-client ?

3. Pratiquez-vous le marketing de masse, le marketing ciblé, le marketing de niche ou le marketing personnalisé ? Est-ce le bon niveau compte tenu du marché actuel et de son évolution future ?

4. Dressez la liste des situations où votre stratégie et votre plan d'action étaient bons mais où vous avez été confrontés à des problèmes inattendus de mise en œuvre. De quoi s'agissait-il et qu'avez-vous fait pour les résoudre ?

# 3

# Identifier les opportunités et élaborer une offre ciblée de valeur

Le marketing a pour but de convertir des besoins de société en opportunités commerciales. — *Anonyme*

Être visionnaire, c'est voir les choses invisibles. — *Jonathan Swift*

L'adversité est une opportunité déguisée. — *Vieux proverbe*

La meilleure façon de prévoir le futur est de l'inventer. — *Dennis Gabor*

Les opportunités abondent et c'est au marketing de les saisir. Supposons que vous viviez dans un pays où les meubles sont beaux mais chers. Les foyers modestes, par exemple les jeunes ménages, doivent acheter leur mobilier à crédit et ont du mal à rembourser leurs emprunts. Cette situation présente-t-elle une opportunité ? Bien sûr. À tout problème correspond une opportunité. Un marketer astucieux entrevoit deux possibilités. Soit il essaie de fabriquer des meubles moins beaux mais beaucoup moins chers. Soit il cherche un moyen de produire des meubles d'égale qualité, tout en réduisant leur coût. La seconde solution est préférable à la première. C'est elle que retint l'un

des entrepreneurs suédois les plus brillants, Ingvar Kamprad lorsqu'il fonda Ikea, le n°1 du meuble aujourd'hui :

> Après la guerre, Kamprad, alors jeune homme, avait observé que de nombreux jeunes ménages suédois avaient du mal à acheter leur mobilier du fait des prix élevés. Ces prix tenaient à la grande qualité des meubles, mais aussi aux fortes marges prélevées par les marchands, qui évitaient de se concurrencer entre eux. Les jeunes ménages n'avaient pas d'autre choix que de supporter des intérêts élevés ou bien d'acheter des meubles importés de piètre qualité. Kamprad imagina un système qui permettrait de produire des meubles de qualité à bas prix. Son idée tenait en cinq points : 1) sa société de distribution achèterait des volumes importants afin de bénéficier de bas prix ; 2) les meubles seraient conçus et livrés « à plat » dans les points de vente afin d'économiser sur les frais de transport ; 3) la clientèle verrait les meubles montés dans des show-rooms, effectuerait son choix et emporterait la marchandise en kit, afin d'économiser les frais de livraison ; 4) elle assemblerait elle-même les meubles, économisant ainsi les frais de production et de stockage ; 5) Ikea se contenterait d'une marge réduite, très inférieure à celle des marchands de meubles traditionnels. Tout cela permit à Ikea de vendre 20 % moins cher et d'engranger en même temps de substantiels bénéfices[1].

L'art du marketing consiste à *découvrir, développer, et exploiter des opportunités*. Un département marketing qui ne voit pas les opportunités, n'a aucune raison d'être. Si le responsable marketing n'imagine pas de nouveaux produits, services, processus ou systèmes, alors à quoi sert-il ?

Dans ce chapitre, nous allons examiner les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une opportunité marketing ?
- Quelles sont, pour une entreprise, les principales sources d'idées et d'opportunités ?
- Comment une entreprise peut-elle s'organiser pour tirer parti des opportunités les plus prometteuses ?
- Quels sont les principaux vecteurs de croissance ?
- Comment une entreprise peut-elle évaluer et choisir les opportunités qui se présentent ?
- Comment une entreprise peut-elle accroître le succès de ses nouveaux produits et services ?

## Qu'est-ce qu'une opportunité marketing ?

Nous la définirions comme *un domaine d'intérêt ou de besoin pour un acheteur, qui, s'il est exploité, laisse entrevoir de bonnes chances, pour l'entreprise, de gagner de l'argent.* L'*attrait* d'une opportunité dépend de nombreux facteurs : le nombre d'acheteurs potentiels, leur pouvoir d'achat, leur vouloir d'achat, etc. Une opportunité marketing apparaît à partir du moment où un responsable marketing identifie un groupe de taille suffisante aux besoins insatisfaits. Le génie de Ray Kroc en créant McDonald's consista à reconnaître qu'il existait un besoin pour une nourriture rapidement servie, à bas prix et d'une qualité de goût constante. Personne n'offrait cela avant que McDonald's n'apparaisse.

## Quelles sont les principales sources d'opportunités ?

Trois situations peuvent donner naissance à une opportunité commerciale.

1. Une offre inférieure à la demande.

2. Un produit ou un service amélioré.

3. Un produit ou un service nouveau.

### *Une offre inférieure à la demande*

Une opportunité existe lorsque l'offre est inférieure à la demande et que les acheteurs font la queue pour s'approvisionner. Cette situation ne requiert guère de talent marketing car elle saute aux yeux de tous. En temps de guerre, il est clair que la nourriture, l'équipement et les pièces détachées se raréfient. Un fabricant peut tirer parti de cette situation en pratiquant des prix élevés, à moins bien sûr que ceux-ci ne soient contrôlés. La pénurie apparaît également lors de catastrophes naturelles (tremblements de terre, ouragans, inondations) mais elle est alors temporaire tout comme les opportunités.

Les régimes communistes ont imposé l'épargne afin de financer le développement industriel et donc obligé les consommateurs à se contenter de produits et services en faible quantité et qualité. Dans une économie libérale, une telle pénurie se serait rapidement résorbée avec l'apport de capitaux, solution interdite en régime planifié. Aujourd'hui, McDonald's, Nike, The Gap et bien d'autres ont pénétré les anciens pays communistes et ont éliminé les pénuries et les files d'attente.

## *Un produit ou un service amélioré*

Il existe de nombreuses méthodes pour améliorer un produit ou un service. Nous en examinons trois : la détection de problèmes, la recherche de l'idéal et la chaîne de consommation.

LA DÉTECTION DE PROBLÈMES. Il y a beaucoup de produits et services que les consommateurs acceptent sans vraiment être satisfaits. La méthode centrée sur la détection de problèmes consiste à demander aux utilisateurs de décrire leurs frustrations et leurs suggestions. Par exemple :

Ma voiture consomme trop.

Mon grille-pain se nettoie difficilement.

Je n'aime pas attendre à la banque.

La batterie de mon portable ne dure que trois heures.

Parfois, je ne sais plus où j'ai mis ma télécommande.

Toutes ces déclarations révèlent une opportunité. La dernière a, par exemple, poussé Magnavox à équiper ses téléviseurs d'un bouton qui lorsqu'on le presse, déclenche un signal sonore dans la télécommande. À noter que la détection de problèmes aboutit à des améliorations et non des innovations.

LA RECHERCHE DE L'IDÉAL. Dans cette méthode, le responsable marketing invite des consommateurs à imaginer une version idéale du produit ou du service qu'ils utilisent. Dans de nombreux cas, les souhaits ne sont pas difficiles à satisfaire. La figure 3-1 présente une liste de souhaits apparus dans diverses situations ainsi que les réponses apportées.

Un souhait peut comporter des éléments apparemment contradictoires. Par exemple : « Je voudrais des biscuits qui soient délicieux mais sans matières grasses et pauvres en calories. » On considère en général que ce n'est pas possible. Le consommateur devra choisir entre des biscuits alléchants mais riches en calories ou bien des biscuits faibles en calories mais sans goût. Pourtant, Procter & Gamble a relevé ce défi et a découvert une substance, l'Olestra. Les molécules graisseuses de l'Olestra sont trop grosses pour être absorbées par l'organisme mais offrent quand même le goût des biscuits traditionnels. Procter & Gamble, qui a obtenu l'autorisation de la FDA pour lancer le produit sur le marché, pourrait gagner beaucoup d'argent en vendant l'Olestra à des fabricants de biscuits, de chips, de frites, ou encore de crème glacée.

FIGURE 3-1
À l'écoute des souhaits des consommateurs

« J'aimerais acheter une voiture neuve sans avoir à négocier les prix et me battre avec un vendeur agressif, ni me faire refiler un "mauvais numéro" que le revendeur ne reprendra même pas. »

Un tel souhait semble difficile à satisfaire. Pourtant, Saturn, une division de General Motors, a été précisément créée dans ce but. Ce souhait devait être partagé par de nombreuses personnes, à voir le nombre élevé d'acheteurs et leur degré de fidélité.

« Je souhaiterais acheter une voiture d'occasion en toute confiance et être convaincue qu'elle marchera aussi bien que le vendeur me l'a dit. »

Ce rêve et devenu réalité grâce à l'émergence d'une nouvelle génération de revendeurs de voitures « déjà possédées » tels que Car Max ou AutoNation.

« Je souhaiterais trouver une salle de cinéma qui m'offre le choix entre de très nombreux films, qui soit équipée d'un restaurant et non d'un simple stand de popcorn et de confiserie, et dans laquelle je ne me trouverais jamais derrière quelqu'un de grand. »

Ce souhait est maintenant exaucé par les complexes multi-salles qui offrent un service de restauration et des fauteuils surélevés, comme dans les stades.

« Je souhaiterais voyager en avion à moitié prix, tout en volant sur une compagnie fiable aux avions confortables. En revanche, j'accepterais de me passer de service à bord et de la nécessité de réserver. »

Ce souhait a été exaucé par Southwest Airlines, la compagnie aérienne américaine aujourd'hui la plus rentable.

En fait, Procter & Gamble a systématiquement orienté le développement de ses nouveaux produits vers la résolution de contradictions. La figure 3-2 résume son expérience ainsi que celle d'autres entreprises.

LA CHAÎNE DE CONSOMMATION. Dans cette méthode, le responsable marketing demande aux consommateurs de décrire la façon dont ils acquièrent, utilisent, et disposent du produit. Il construit alors une « chaîne de consommation » et étudie la façon dont l'entreprise pourrait, à chaque stade, introduire de nouveaux produits, services ou avantages. La figure 3-3 illustre la nature des questions que l'on peut se poser.

FIGURE 3-2

Des contradictions apparentes et leurs solutions

- Une margarine qui ne comporterait pas de graisse animale et qui aurait le même goût qu'une margarine traditionnelle. *Cisco.*
- Un déodorant suffisamment fort pour un homme, mais suffisamment doux pour la peau d'une femme. *Secret.*
- Des chips qui ne perdraient pas leur goût et qui ne se briseraient pas, une fois le paquet ouvert. *Pringles.*
- Une serviette hygiénique qui offrirait une protection maximale, tout en restant mince. *Always Ultra Thins.*
- Des pantalons kaki qui ne plisseraient pas. *Dockers.*
- Une matière qui offre le confort et l'aération du coton tout en restant étanche. *Goretex.*
- Une automobile qui aurait l'espace d'une berline et la maniabilité d'une voiture de sport. *BMW.*

Le professeur Sandra Vandermerwe a développé et illustré une approche similaire qu'elle appelle le *cycle d'activité du client*[2]. Supposons qu'IBM cherche à fournir des produits et services de toute première qualité au secteur bancaire. Toute banque se pose un jour le problème de l'amélioration de son système d'information. Elle souhaite connaître les différentes options offertes par la technologie. Elle se pose également le problème de l'intégration du nouveau système avec l'ancien. Elle est alors prête à choisir un fournisseur. Il faudra ensuite procéder à l'installation, aux vérifications, à la formation, à la maintenance, et le cas échéant, aux réparations. Quelques années plus tard, la banque évaluera et améliorera à nouveau son système informatique.

Compte tenu du cycle d'activité du client, la tâche d'IBM est de prouver à la banque que le constructeur pourrait devenir un partenaire privilégié en matière de produits, de services, de programmes, et de systèmes. La figure 3-4 illustre le cycle d'activité complet en indiquant dans des encadrés ce qu'IBM pourrait faire dans chaque cas.

Le cycle d'activité du client suggère qu'IBM devrait consulter la banque sur ses options stratégiques, fournir des systèmes (matériels et logiciels) permettant l'intégration, proposer de désinstaller l'ancien matériel, offrir des séminaires de formation, ainsi que des programmes de maintenance préventive, etc. Le plus important, pour IBM, est de comprendre qu'il ne faut pas se focaliser sur la *valeur d'acquisition* mais

FIGURE 3-3
La chaîne de consommation, pour découvrir de nouvelles opportunités

1. Comment les consommateurs prennent-ils conscience du besoin auquel correspond votre produit ou service ?
2. Comment évaluent-ils votre offre ?
3. Comment effectuent-ils leur choix final ?
4. Comment commandent-ils et achètent-ils votre produit ou service ?
5. Comment est-il livré ?
6. Y a-t-il des problèmes lors de la livraison ?
7. Comment est-il installé ?
8. Comment est-il facturé ?
9. Comment est-il stocké ?
10. Comment est-il manipulé ?
11. À quel usage le produit est-il réellement destiné ?
12. De quelle aide les consommateurs auraient-ils besoin dans l'utilisation de votre produit ?
13. Qu'en est-il des retours de marchandise et échanges ?
14. Comment votre produit est-il entretenu et réparé ?
15. Comment dispose-t-on de votre produit lorsqu'on n'en a plus l'usage ?

*Source* : Ian C. MacMillan et Riat Gunther McGrath, « Discovering New Points of Differenciation », *Harvard Business Review*, juillet-août 1997, pp. 133-45.

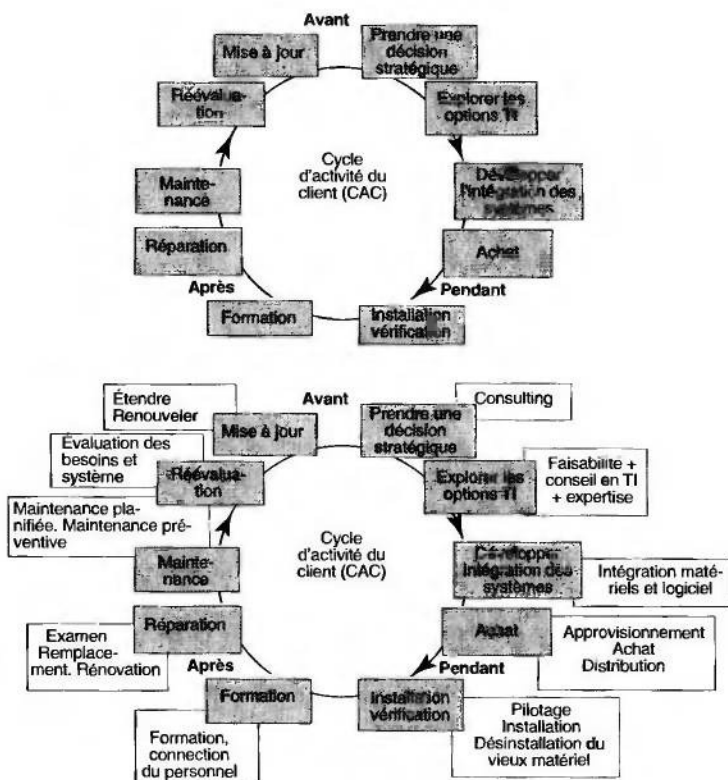
prendre en compte la *valeur d'usage*. IBM ne doit pas considérer qu'il s'agit d'une simple *transaction*, mais d'une *relation* visant à délivrer au client une valeur supérieure à chaque stade du processus.

## *Un produit ou un service nouveau*

Les méthodes pré-citées s'appuient sur l'expression des besoins exprimés par les clients dans leurs achats. Mais les consommateurs ne savent pas bien imaginer les produits et services nouveaux que la technologie et la créativité pourraient faire apparaître. Ce ne sont pas les consommateurs qui ont suggéré le Walkman, les magnétoscopes, ou les caméscopes. Il aurait d'ailleurs été bien difficile de les imaginer. Aucun client n'a jamais demandé du nylon, de l'orlon, du teflon, du lycra, ou du kevlar avant que DuPont ne les propose, grâce à ses laboratoires de recherche.

FIGURE 3-4

Le cycle d'activité du client : un client bancaire d'IBM (simplifié)




Nous allons maintenant nous intéresser à ce que les entreprises doivent faire pour améliorer leurs produits et pour innover.

## *Comment une entreprise peut-elle s'organiser pour découvrir plus d'opportunités ?*

Les sociétés tirent leurs nouvelles idées de multiples sources. Par exemple, elles s'attendent à ce que leurs vendeurs soient informés des besoins des clients et en informent à leur tour l'entreprise. Elles se heurtent

pourtant à trois problèmes. D'abord, la force de vente est si occupée qu'elle n'a guère le temps d'alimenter l'entreprise en nouvelles idées. Ensuite, elle ne sait pas qui contacter dans l'entreprise pour ce faire, sinon le directeur des ventes. Enfin, elle n'est que rarement financièrement intéressée à cette tâche.

Les entreprises espèrent aussi que des idées de nouveaux produits émergent des équipes de R&D. Là aussi, plusieurs difficultés apparaissent. D'abord, la R&D travaille plutôt sur les projets qui lui sont assignés, que sur ses propres idées. Ensuite, une nouvelle idée proposée par la R&D n'est pas forcément rentable pour l'entreprise.

Nous proposons deux idées pour aider les entreprises à innover : le manager des idées et la stratégie de rupture.

### *Le manager des idées*

Une firme à la recherche de nouvelles idées de produits ou de services doit mettre en place une structure qui facilite la canalisation des flux d'idées vers un point central où elles seront rassemblées, analysées, et évaluées. Autrement, les bonnes idées se dispersent et disparaissent. En fait, il faut :

1. Nommer une personne expérimentée et respectée au poste de manager des idées.

2. Créer un comité multidisciplinaire où la R&D, l'engineering, les achats, la production, la finance, et le marketing seront représentés, et qui se réunira régulièrement pour évaluer les projets de nouveaux produits et services.

3. Mettre en place un numéro vert pour toute personne qui voudrait transmettre une idée au manager des idées.

4. Encourager tous les collaborateurs de l'entreprise – employés, fournisseurs, distributeurs, revendeurs – à lui soumettre leurs idées.

5. Mettre en place un programme de reconnaissance qui récompenserait ceux qui ont soumis les meilleures idées au cours de l'année.

À mesure que ce plan sera mis en œuvre, les idées commenceront à circuler plus librement et il y aura moins de déperdition. Lorsque le comité se réunira, il y aura beaucoup d'idées à examiner. Certaines d'entre elles seront inadéquates ou impossibles à réaliser, et le manager

des idées devra le faire savoir à leurs auteurs ; d'autres offriront un potentiel limité méritant un examen ultérieur ; mais quelques idées représenteront une réelle opportunité et seront étudiées en détail par les membres du comité.

Le comité fera le tri entre les idées les plus prometteuses auxquelles il accordera un budget supplémentaire, par exemple 50 000 dollars pour une étude de marché ou 250 000 dollars pour la réalisation d'un prototype.

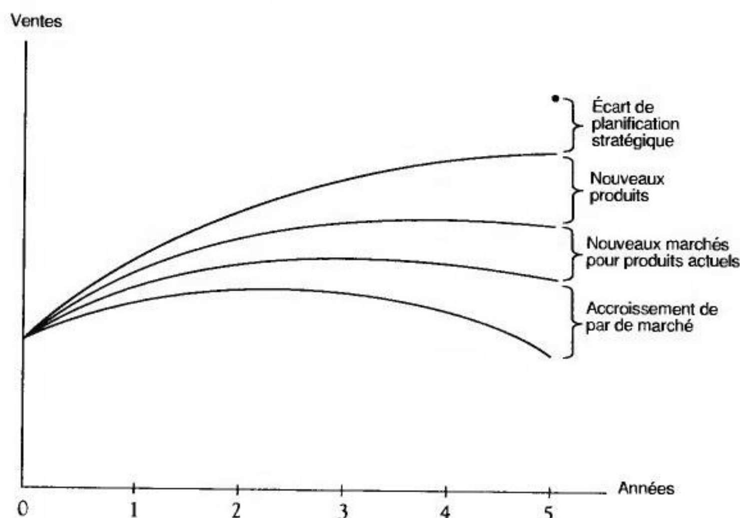
Les résultats de ces travaux seront alors transmis au comité qui, s'ils sont décevants, aboutiront à l'abandon du projet, et s'ils sont prometteurs, aboutiront, étude après étude, à une décision positive. Une telle approche est en fait utilisée par 3M, l'une des sociétés américaines les plus innovatrices. Le modèle du manager des idées devrait entraîner deux résultats souhaitables. D'abord, il donnera naissance à une culture d'entreprise orientée vers l'innovation, du fait de la fluidité des flux d'idées et des récompenses mises en place. Ensuite, il engendrera un grand nombre d'idées parmi lesquelles il s'en trouvera forcément de bonnes. On augmentera ainsi sensiblement leurs chances d'éclosion.

## *La stratégie de rupture*

Les sociétés se trouvent souvent dans une impasse, lorsqu'il apparaît qu'elles n'atteindront pas leurs objectifs de vente. Regardons la figure 3-5. L'entreprise s'est donnée un objectif commercial ambitieux à cinq ans. Elle a indiqué les différents modes de croissance pour atteindre cet objectif. Pour l'essentiel, cette croissance s'appuiera sur les produits existants vendus sur les marchés actuels (en supposant la part de marché constante) et sera encore plus forte si la part de marché s'accroît. Elle tiendra aussi pour partie aux résultats obtenus avec l'extension des produits actuels à de nouveaux marchés (territoires géographiques ou segments), avec le lancement de nouveaux produits et avec l'acquisition d'autres sociétés ou d'autres marques. Pourtant, tous ces éléments ne suffiront pas. Soit l'entreprise devra se résigner à réduire ses objectifs de vente (donc de profit), soit il lui faudra mettre en place une stratégie de rupture pour combler l'écart subsistant.

Telle était la situation à laquelle était confronté Jack Welch président de General Electric, il y a quelques années. Il apparaissait en effet que GE ne serait pas capable d'atteindre ses objectifs commerciaux et financiers à cinq ans. Welch demanda alors à chaque division de fournir une ou deux idées de « rupture » qui permettraient d'accroître sensiblement les ventes et le profit. Il ne voulait pas des *stratégies d'amélioration*, mais des *stratégies de rupture*.

FIGURE 3-5
L'écart de planification stratégique




L'auteur de ce livre fut contacté pour travailler avec la division des produits médicaux, basée à Milwaukee, et aider l'équipe de direction à trouver cette stratégie de rupture. La division fabriquait du matériel médical coûteux tels que des scanners, dont le prix pouvait aller de 500 000 à 1 million de dollars. Les hôpitaux avaient de plus en plus de difficultés à acheter de tels matériels. Il y avait même un contexte de politique de santé qui décourageait les hôpitaux, à l'exception des plus grands, à engager de telles dépenses. GE devait trouver un moyen de vendre davantage de scanners à des hôpitaux qui avaient de moins en moins d'argent.

Le cheminement fut le suivant. La division médicale de GE programma une session d'une « journée de rupture » impliquant les vingt managers les plus chevronnés. Ils furent répartis en quatre équipes, chacune ayant une mission différente, à savoir :

- Trouver de nouveaux clients et segments.
- Trouver de nouvelles stratégies commerciales.

- Trouver de nouveaux modes de tarification et de financement.
- Trouver de nouvelles caractéristiques-produit.

Les équipes se réunirent le matin pour réfléchir et présentèrent leurs idées à l'ensemble du groupe en début d'après-midi. Il y en eut une douzaine. Chacune fut analysée par le groupe et les unes après les autres furent écartées. Mais il en subsista deux qui donnèrent naissance à de grands succès.

La stratégie de rupture est particulièrement utile lorsqu'une entreprise est à la dérive et manque d'idées vraiment novatrices. On met alors la pression sur l'équipe de direction pour qu'ils mettent de côté leurs habitudes de travail et leurs problèmes quotidiens, et se lancent, ensemble, à la recherche de véritables innovations.

## Quels sont les principaux vecteurs de croissance d'une entreprise ?

Le marketing, nous l'avons vu, est directement responsable de la croissance du chiffre d'affaires. Son expertise réside dans la *gestion de la demande*, c'est-à-dire la gestion de son niveau, de son rythme, et de sa structure, au service des objectifs de l'entreprise.

Les responsables marketing passent l'essentiel du temps à accroître le niveau de la demande. Parfois, il leur arrive, selon les circonstances, de chercher à la réduire, ou bien d'en modifier le rythme ou la structure[3].

Concentrons-nous sur l'accroissement de la demande. Trois processus permettent d'y parvenir : *l'acquisition de clientèle*, *la rétention de clientèle*, et *le développement de clientèle*. Chacun de ces processus comporte plusieurs étapes qui seront étudiées au chapitre 7.

Une autre possibilité consiste à partir, en l'étendant, du célèbre schéma d'Igor Ansoff, reproduit à la figure 3-6[4]. Chaque cellule correspond à un vecteur de croissance.

On peut ajouter deux vecteurs qui n'apparaissent pas clairement sur la figure : 1) l'innovation à travers de nouvelles façons de délivrer la valeur ; et 2) l'invasion de nouveaux espaces commerciaux.

Certaines sociétés ont connu une exceptionnelle croissance en imaginant de nouveaux modes d'accès pour des produits ou services existants. Par exemple :

FIGURE 3-6

Neuf vecteurs de croissance de la demande

| | | Produits | | |
|---|---|---|---|---|
| | | *Existants* | *Modifiés* | *Nouveaux* |
| Marchés | *Existants* | Vendre davantage de produits actuels à nos types de clients actuels (pénétration du marché) | Modifier nos produits actuels à destination de nos marchés actuels (Modification du produit) | Élaborer de nouveaux produits à destination des clients actuels (Développement de nouveaux produits) |
| | *Modifiés* | Vendre nos produits actuels sur d'autres marchés (ExpansIon géographique | Vendre des produits modifiés sur d'autres marchés territoriaux | Élaborer de nouveaux produits pour d'autres marchés territoriaux |
| | *Nouveaux* | Vendre nos produits actuels à de nouveaux types de clients (Extension de segments | Vendre des produits modifiés à des nouveaux types de clients | Vendre de nouveaux produits à des nouveaux types de clients (Diversification) |

- Michael Dell, un étudiant de 24 ans de l'Université du Texas, s'est vite rendu compte que les ordinateurs personnels pouvaient être vendus par courrier ou par téléphone. Il pensa qu'il y aurait suffisamment d'acheteurs prêts à acheter un ordinateur Dell par téléphone, surtout si on leur offrait une garantie totale de remboursement. La confiance s'installa lorsque Dell commença à diffuser des publicités témoignant de la grande satisfaction de la clientèle, comparée à toutes les autres marques. Plus récemment, Michael Dell prit une autre initiative : vendre ses ordinateurs par Internet tant au grand public qu'aux entreprises. Le chiffre d'affaires journalier sur le Net dépasse les 3 millions de dollars.
- First Direct est une banque anglaise sans guichets ni agences. Pourtant, elle offre un service bancaire 24 h sur 24, 7 jours par

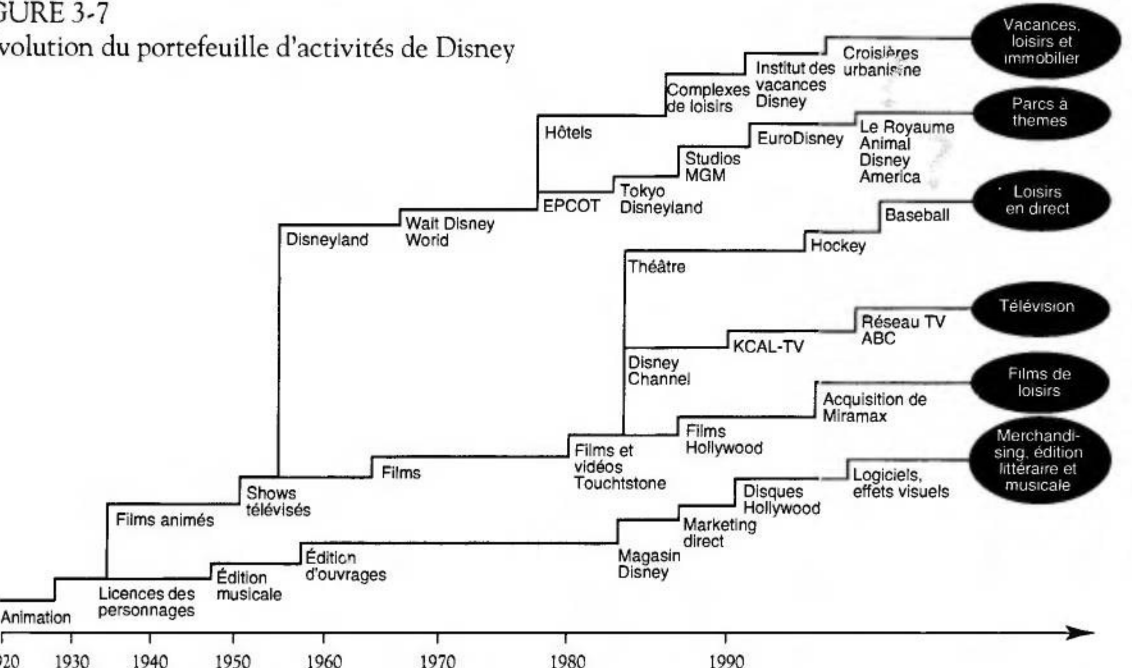
semaine. Toutes les transactions se font au téléphone et bientôt sur ordinateur.

- Jeffrey Bezos lança en 1994 un site appelé *amazon.com* qui contient plus de 2,5 millions de titres, faciles à commander et souvent moins chers que dans les librairies. Amazon a ajouté des services tels que : suggérer des livres susceptibles d'intéresser le lecteur compte tenu de ses achats passés, prévenir les lecteurs de tout nouvel ouvrage de leurs auteurs préférés et publier des critiques de livre rédigées par des professionnels ou par des lecteurs[5].

L'autre vecteur de croissance consiste à conquérir de nouveaux terrains d'activité. Ainsi :

- Walt Disney commença sa carrière comme producteur de dessins animés. Il décida ensuite de commercialiser sous licence ses personnages, se lança dans la télévision et dans les parcs à thème, et plus récemment dans les centres de vacances et de loisirs. Son portefeuille d'activités est reproduit à la figure 3-7.
- Le géant pharmaceutique Merck a choisi d'aller au-delà de la simple fabrication de médicaments. En 1993, Merck acheta Medco, un distributeur pharmaceutique par correspondance pour 6,6 millions de dollars. Le laboratoire décida également de créer avec DuPont une *joint-venture* pour la recherche fondamentale, et une autre avec Johnson & Johnson pour les médicaments vendus sans ordonnance. Merck a également conclu des alliances avec des entreprises de biotechnologie, et a également créé Mercks Generics, pour la vente de médicaments génériques.
- Le géant japonais Honda s'enorgueillit de ce qu'il peut loger six Honda dans un garage deux voitures. Lorsqu'on lui demande comment cela est possible, l'entreprise rappelle qu'elle ne vend pas que des voitures mais commercialise aussi des motos, des tondeuses, des moteurs de bateau, des chasse-neige et des motoneige. En fait, la compétence distinctive de Honda, ce sont les moteurs. Il est donc normal que l'entreprise s'intéresse à tout secteur dans lequel on assemble des moteurs.
- Le chausseur Nike commença par commercialiser des chaussures de sport pour athlètes de haut niveau. Puis Nike fit appel à des vedettes du sport pour promouvoir ses chaussures. L'entreprise se diversifia ensuite dans le sportswear. Plus récemment, elle décida d'approvisionner des équipes de sport comme les Cowboys de Dallas. Elle entreprend aujourd'hui d'organiser ses pro-

FIGURE 3-7
L'évolution du portefeuille d'activités de Disney




*Source* : Conférence McKinsey donnée par Rajat Gupta, intitulée « Kick Starting and Sustaining Growth », 4 août 1997, J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

pres tournois, par exemple dans le domaine du golf ou du football.

Tous ces exemples illustrent le cas d'entreprises qui ont su aller au-delà de leur activité d'origine.

## Comment évaluer et choisir les meilleures opportunités ?

Les entreprises qui ont la chance d'identifier de nombreuses opportunités marketing doivent ensuite choisir celles qu'il convient d'exploiter. Elles veulent retenir les perles et écarter les rossignols. Pour ce faire, elles mettent le plus souvent en place des critères explicites de choix. Par exemple, Gould a institué les règles suivantes :

- Le produit doit être lancé dans les cinq ans qui viennent.
- Le produit doit s'adresser à un potentiel de marché d'au moins 50 millions de dollars, en croissance d'au moins 15 %.
- Il doit engendrer un retour sur chiffre d'affaires d'au moins 30 % et un retour sur investissement d'au moins 40 %.
- Il doit être capable de devenir un leader technologique ou commercial.

Ces critères ont aidé l'entreprise à éliminer des idées qui paraissaient intéressantes pour ne retenir que celles qui s'inscrivaient complètement dans ses plans de développement.

Pour chaque projet accepté, l'entreprise voudra comparer l'espoir de bénéfice au risque encouru. On raconte souvent l'histoire de ce président qui, analysant un projet de nouveau produit susceptible de rapporter 50 millions de dollars, demanda : « Si nous échouons, combien perdons-nous ? » « 10 millions de dollars » lui répondit-on. Le président abandonna immédiatement le projet. En fait il aurait dû demander, « Quelle est la probabilité que nous perdions 10 millions ? ». Si celle-ci était inférieure à 10 %, il aurait probablement dû accepter, mais renoncer si elle était, disons supérieure à 50 %.

Estimer la probabilité de succès d'un lancement revient à estimer trois paramètres :

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Probabilité globale de succès | = | Probabilité de faisabilité technique | x | Probabilité de commercialisation sous réserve de faisabilité technique | x | Probabilité de succès économique sous réserve de commercialisation |

Ainsi, si l'on estime les trois probabilités respectives à 50, 65 et 74 %, la probabilité globale de succès s'établit à 24 %. Il faut alors juger si le profit potentiel est suffisamment élevé pour justifier le développement du produit, compte tenu de son taux de succès relativement bas.

## Comment améliorer le taux de succès des nouveaux produits et services ?

C'est une chose d'identifier une belle opportunité ; c'en est une autre de la transformer en succès commercial. Les taux d'échec des nouveaux produits peuvent atteindre 80 à 90 % dans la grande consommation et 20 à 30 % pour les biens industriels.

Pourquoi cette différence ? Dans l'univers de la grande consommation, les nouveaux produits sont souvent très proches des anciens, l'effet de la publicité est incertain, et il est difficile de modifier des habitudes d'achat souvent bien ancrées. Dans le domaine industriel, les produits ne sont lancés qu'une fois les besoins qualifiés, les avantages prétestés auprès de clients, et les prospects déjà bien identifiés.

Il y a tellement de raisons pour que le développement et le lancement d'un produit échoue :

- Il peut s'agir d'une idée chérie par le Président, sans que l'on ait jamais cherché à en valider la viabilité économique.
- Le projet initial peut avoir été tellement modifié par les différents services de l'entreprise, qu'il ne correspond plus du tout à l'idée de départ.
- Différents départements peuvent avoir dilué les avantages du produit, à force de réductions de coûts et de compromis commerciaux.
- L'entreprise n'a pas réussi à obtenir une bonne couverture commerciale, faute d'avoir su attirer suffisamment de distributeurs qualifiés.
- Elle n'a pas investi suffisamment en publicité pour acquérir la notoriété requise et favoriser l'essai du produit.
- Le prix fixé était trop élevé.
- L'entreprise a tellement investi dans le projet qu'elle s'est sentie obligée de le lancer pour récupérer sa mise.

Afin de mettre en évidence les principales clés de succès des lancements de produits, Madique et Zirger ont demandé à plusieurs sociétés d'électronique d'identifier et de documenter leurs plus grands succès[6]. Ils trouvèrent un certain nombre de facteurs communs, par exemple :

- Tous les produits à succès avaient des taux de rentabilité prévisionnels très élevés. Ces taux pouvaient être trop optimistes mais même s'ils n'étaient pas atteints, la rentabilité effective restait très bonne.
- Les entreprises avaient suffisamment investi pour faire connaître le produit. Certaines sociétés, croyant qu'elles ont inventé le produit « miracle » commettent encore trop souvent l'erreur de limiter le plus possible leurs dépenses publicitaires, convaincues que le monde entier se pressera à leur porte.
- Les produits gagnants sont souvent les premiers de leur catégorie à être lancés sur le marché.
- Leur développement a été conduit par une équipe multi-disciplinaire bien soudée.
- Le Président est très favorable à l'innovation et aux programmes de lancement de produits.

## Thèmes de réflexion

Mark Twain s'est un jour plaint qu'il « ne voyait une opportunité que lorsque celle-ci cessait d'en être une ! » C'est aussi le destin des entreprises que de voir leurs concurrents lancer un nouveau produit auquel elles auraient dû penser. Pire, l'idée peut avoir circulé dans l'entreprise sans que personne n'y fasse vraiment attention. Les bonnes idées sont dans l'air et ce qui différencie les gagnants des perdants, c'est précisément leur capacité à s'organiser pour les saisir au vol, les évaluer et réussir à développer et lancer le produit correspondant. Beaucoup d'entreprises manquent d'une culture innovatrice et pourtant, l'innovation reste la meilleure défense dans un marché hyperconcurrentiel, où les avantages ne durent jamais longtemps. Si l'innovation est risquée, le manque d'innovation est fatal.

Voici quelques questions visant à aider la réflexion :

1. Décrivez cinq opportunités majeures dans votre domaine d'activités. Évaluez chacune d'elles en termes de potentiel de bénéfice et de chances de succès.

2. Listez plusieurs problèmes que les clients ont avec votre produit ou service. Suggérez une solution à chaque fois.

3. De quelle façon les clients aimeraient-ils idéalement acquérir et utiliser votre produit ou service ? Quelles opportunités y sont attachées ?

4. Dessinez le cycle d'activité du client correspondant à l'acquisition, à l'utilisation et à la disposition de votre produit. Quelles opportunités émergent à chaque stade du cycle ?

5. Dans quelle mesure votre entreprise sait-elle encourager et recueillir les idées de nouveaux produits (ou services). Utilisez la grille d'évaluation suivante :

| | |
|---|---|
| Faible : | La société n'a pas de structure particulière pour encourager et recueillir les idées nouvelles. |
| Moyen : | La société tire ses idées de la R&D et du commercial. |
| Bien : | La société a procédé à la nomination d'un responsable pour encourager et recueillir les idées nouvelles, mais le système a encore besoin d'être amélioré. |
| Excellent : | L'entreprise dispose d'une structure d'accueil pour les nouvelles idées qui donne de très bons résultats. |

6. Votre entreprise détecte-t-elle les écarts de planification stratégique ? Si c'est le cas, comment les résorbe-t-elle ? En abaissant les objectifs ? En imaginant des stratégies de rupture ?

# 4

# Élaborer la proposition de valeur et construire le capital-marque

Nous sommes entrés dans l'ère de la valeur. Si vous ne pouvez vendre le meilleur produit au prix le plus bas, vous êtes hors course... la meilleure façon de garder vos clients, c'est de vous demander en permanence comment leur en donner plus à moindre prix. — *Jack Welch, Président, General Electric*

La célèbre remarque de Gertrude Stein : « Une rose est une rose qui est une rose » ne viendrait pas à l'esprit d'un homme de marketing. De fait, la perception d'un objet dépend étroitement de son contexte. Par exemple, Evian peut vendre de l'eau à 15 dollars l'once. Il ne s'agit pas bien sûr de l'eau minérale, vendue à environ 25 cents l'once mais du brumisateur de poche, qui lui, vaut 15 dollars. Ce n'est pourtant que de l'eau qui sert à rafraîchir lorsqu'il fait chaud.

De même, la plupart des personnes participant à un test aveugle, ne peuvent détecter de différence entre Coca-Cola et le Cola President (une marque de distributeur d'un supermarché de Toronto). Pourtant, ils acceptent de payer Coca-Cola bien plus cher. Lorsque Coca-Cola modifia sa formule en 1985, il y eut un mouvement de révolte : « Comment osez-vous changer le goût de notre boisson nationale ? »

FIGURE 4-1
Les principales étapes dans la construction d'une marque

---

*L'élaboration de la proposition de valeur*

1. Choisir les *grandes lignes du positionnement* du produit.
2. Choisir le *positionnement spécifique* du produit.
3. Choisir *le positionnement-valeur* du produit.
4. Élaborer la *proposition de valeur* pour le produit.

*La construction du capital-marque*

1. Choisir *le nom de marque*.
2. Construire des *associations et des promesses fortes* pour la marque.
3. Gérer tous les *contacts* des clients avec la marque afin que leurs attentes soient satisfaites et même dépassées.

---

Certaines marques sont sacrées aux yeux des consommateurs. Interbrand estime que la marque Coca-Cola vaut 35 milliards de dollars, soit beaucoup plus que ses usines.

Cela ne revient pas à dire que le rôle du marketing se limite au choix d'une bonne marque et à sa promotion massive pour faire fortune. La construction d'une marque forte comporte de nombreuses étapes présentées à la figure 4-1 et regroupées autour de deux pôles : l'élaboration de la proposition de valeur et la construction du capital-marque.

## L'élaboration de la proposition de valeur

Aucune entreprise ne saurait exceller en tout. D'abord, elle ne dispose que de fonds limités qu'il faut savoir allouer. Ensuite, la recherche de l'excellence dans un domaine peut se faire au détriment d'un autre domaine. Par exemple, si l'entreprise décide de se lancer dans la production de masse d'un article standard à faible coût, il lui sera difficile de répondre à des demandes de modification en provenance de la clientèle.

## *Choisir les grandes lignes du positionnement*

Quelles sont les principales options pour positionner un produit ? Michael Porter dans *Choix stratégique et concurrence*, en énonce trois : la *différenciation du produit*, la *domination par les coûts*, et la *stratégie de niche*[1]. Il précise qu'une entreprise qui chercherait à exceller dans les trois perdrait face à un concurrent plus concentré. Le milieu du gué est un gouffre financier qu'une entreprise ne peut en général pas supporter. De plus, chaque stratégie de positionnement implique une culture d'entreprise et un mode d'organisation propres.

Certains analystes prétendent pourtant que certaines entreprises ont réussi à maîtriser la différenciation *et* la domination par les coûts. Procter & Gamble par exemple excelle dans la différenciation de ses produits mais aussi dans le contrôle de ses coûts de production. De même, Toyota ne produit pas seulement des voitures de grande qualité mais les fabrique de façon très économique.

Depuis, deux consultants, Michael Treacy et Fred Wiersema, ont proposé un schéma différent à trois modalités qu'ils appellent disciplines de valeur[2]. Dans un secteur donné, une entreprise peut rechercher soit le *leadership technologique*, soit l'*excellence opérationnelle*, soit l'*intimité des relations-clientèle*. Ce schéma suppose qu'il existe dans tout marché, trois types de clients : certains souhaitent bénéficier des meilleurs produits (leadership technologique) ; d'autres recherchent la fiabilité (excellence opérationnelle) ; et d'autres encore, sont sensibles à la façon dont leurs besoins sont pris en compte (intimité).

Comme Porter, Treacy et Wiersema estiment qu'il est difficile d'exceller dans les trois, ou même dans deux domaines. Les investissements qu'il faudrait consentir sont considérables du fait que chaque discipline exige des approches managériales incompatibles entre elles. Par exemple, des champions de l'excellence opérationnelle comme McDonald's ou Federal Express gèrent des systèmes très efficaces qu'il est difficile de modifier. Un consommateur qui désirerait un McDo saignant ou bien un client qui souhaiterait modifier l'heure de collecte du courrier perturberaient les choses. Les entreprises qui excellent dans la gestion des opérations sont comme des machines, c'est à la fois leur force et leur faiblesse. Si elles essaient de s'adapter à la clientèle (stratégie d'intimité), elles perdent en efficacité.

De même, elles ont du mal à rester à la pointe de la technologie (stratégie de leadership). Innover sans relâche perturberait le bon fonctionnement de leur système. Chaque discipline de valeur exige, comme nous l'avons dit, ses propres approches, procédés, mode d'organisation

et culture. Par contre, Treacy et Wiersema admettent qu'au sein de la même société, plusieurs divisions puissent pratiquer une discipline différente. Par exemple, le département électro-ménager de General Electric pratique l'excellence opérationnelle, la division des plastiques, l'intimité des relations-clientèle, et le département des moteurs d'avions, le leadership technologique.

Les auteurs énoncent quatre règles de succès :

1. Devenir le meilleur dans l'une des disciplines.

2. Obtenir un niveau satisfaisant dans les deux autres.

3. Continuer à investir dans sa discipline de prédilection afin de garder de l'avance sur les concurrents.

4. Améliorer son niveau de performance dans les deux autres, compte tenu des progrès effectués par la concurrence.

Une fois choisies les grandes lignes du positionnement, il faut ensuite le définir de façon spécifique, parmi les nombreuses options possibles.

## *Choisir un positionnement spécifique*

L'entreprise a besoin de préciser les avantages concrets qui justifient l'achat du produit. Beaucoup de sociétés pratiquent un *positionnement à avantage unique*, choisi parmi les possibilités suivantes :

- La meilleure qualité
- La meilleure performance
- La meilleure fiabilité
- La meilleure durabilité
- Le produit le plus sûr
- Le produit le plus rapide
- Le meilleur rapport qualité/prix
- Le moins cher
- Le plus prestigieux
- Le meilleur design ou style
- Le plus facile d'emploi
- Le plus pratique

Ainsi, dans l'automobile, Mercedes est le plus prestigieux, BMW le plus performant, Hyundai le moins cher et Volvo le plus sûr.

Le cas de Volvo est intéressant car le constructeur a compris que partout dans le monde, il existait des clients pour qui la sécurité primait sur tout le reste. Au-delà de cette « niche globale », Volvo a ajouté une autre facette à son positionnement : la durabilité. C'est ainsi que Volvo a réussi au Mexique où la durabilité est plus importante que la sécurité.

Certaines sociétés adoptent même un positionnement à trois avantages. SmithKline Beecham, par exemple, revendique pour son dentifrice Aqua-Fresh : 1) la protection contre les caries ; 2) une meilleure haleine ; et 3) des dents plus blanches. La pâte comporte elle-même trois couleurs, une pour chaque avantage. Beecham souhaite que sa marque Aqua-Fresh « ratisse large », c'est-à-dire s'attaque à trois segments simultanément.

De nombreuses pistes sont envisageables dans le choix d'un positionnement spécifique :

- *Le positionnement par l'attribut*. L'entreprise choisit alors une caractéristique ou un attribut à privilégier. Par exemple, une brasserie s'enorgueillit d'être la plus ancienne, ou un hôtel, le plus élevé de la ville. Il s'agit en général d'une stratégie assez limitée du fait qu'aucun véritable avantage n'est mis en avant.
- *Le positionnement par l'avantage*. Dans ce cas, le produit est présenté à travers une ou plusieurs promesses. Tide lave plus blanc. Les voitures Volvo offrent davantage de sécurité. C'est une approche très courante en marketing.
- *Le positionnement selon l'utilisation*. On positionne le produit comme le meilleur pour une application donnée. Par exemple, Nike présentera certaines de ses chaussures comme les meilleures pour courir et d'autres comme les meilleures pour jouer au basket.
- *Le positionnement par l'utilisateur*. On positionne alors le produit comme particulièrement adapté à une cible particulière. Apple décrit son matériel et ses logiciels comme les meilleurs pour les designers graphiques. Sun Microsystems présente ses postes de travail comme les plus adaptés aux ingénieurs-concepteurs.
- *Le positionnement par rapport à la concurrence*. On met ici en avant un élément de supériorité ou de différenciation du produit face à la concurrence. Avis « en fait plus » (sous-entendu plus qu'Hertz) ; Seven-Up est le « non-cola ».
- *Le positionnement par rapport à la catégorie de produit*. L'entreprise peut se définir comme le leader de sa catégorie ; par exemple

Kodak, pour les pellicules photo ; ou Xerox pour les photocopieuses.

- *Le positionnement par la qualité ou le prix.* Certains produits peuvent être positionnés pour exprimer leur niveau de qualité ou de prix. Chanel n° 5 se positionne comme un parfum de très haute qualité, à prix élevé. Taco Bell revendique, pour ses tacos, le meilleur rapport qualité-prix.

Une entreprise doit éviter les erreurs suivantes dans le choix d'un positionnement :

- *Le sous-positionnement.* On n'arrive pas alors à donner au consommateur une raison suffisante d'acheter la marque, faute d'un avantage significatif.
- *Le surpositionnement.* On positionne le produit de façon tellement étroite que les clients potentiels ne se sentent pas concernés.
- *Le positionnement confus.* Par exemple deux avantages qui se contredisent.
- *Le positionnement non-pertinent.* Un avantage qui n'intéresse personne.
- *Le positionnement peu crédible.* Un avantage dont les clients ne croient pas qu'il corresponde vraiment au produit.

## Choisir le positionnement-valeur du produit

Nous avons examiné la façon dont la marque sera positionnée sans parler de son prix. Les acheteurs raisonnent en termes de rapport qualité/prix. L'entreprise doit donc choisir un positionnement-valeur ; il y a cinq possibilités.

### *Davantage mais plus cher*

Il existe toujours des entreprises qui optent pour une version très sophistiquée d'un produit, vendu à prix très élevé. Appelés produits de luxe, ces articles revendiquent une supériorité en qualité, en design, en durabilité, en performance, ou en style. C'est par exemple le cas des voitures Mercedes, des stylos MontBlanc et des vêtements Gucci. D'essence supérieure, le produit confère également du prestige à son acheteur et devient un symbole de style de vie raffiné, de statut privilégié. Souvent l'écart de prix va au-delà de l'écart en qualité.

« Davantage mais plus cher » est un positionnement qui fonctionne tant qu'il y a des acheteurs aisés qui n'ont pas peur de s'afficher et qui approuvent les fabricants qui misent sur la qualité. Dans presque toutes les catégories de produit ou de service, des entreprises se positionnent tout en haut. Il existe ainsi des restaurants de luxe, des hôtels de luxe, des cafés de luxe, des alcools de luxe, etc. L'arrivée d'un nouveau concurrent qui choisit cette option, par exemple un fabricant de cuisinières à 30 000 dollars, ou de whisky à 500 dollars la bouteille, se constate régulièrement, même si elle surprend parfois. Häagen-Dazs s'est lancé dans la crème glacée de luxe, vendue à des prix jusque là jamais atteints. Starbucks s'est positionné comme une marque de café de luxe. Certaines marques de cigares pratiquent des prix très élevés. Il existe toujours la possibilité de vendre très cher un produit exceptionnel.

Pourtant, une telle stratégie a ses limites. Elle entraîne des imitations, vendues moins chères ; et tous les produits de luxe sont à la merci d'une conjoncture économique défavorable, où les acheteurs décideraient de réduire leurs dépenses.

### *Plus pour le même prix*

Beaucoup d'entreprises ont attaqué les marques pratiquant le haut de gamme, en lançant leur propre marque, revendiquant une qualité égale à prix moins élevé. Toyota a ainsi lancé sa Lexus en choisissant ce positionnement, comme en témoigne son slogan : « C'est peut-être la première fois qu'en préférant une voiture à 36 000 dollars à une voiture à 72 000 dollars, on monte en gamme ! » La qualité de la Lexus fut mise en évidence systématiquement : nombreuses critiques favorables dans la presse générale et spécialisée, cassettes démontrant, point par point, les supériorités de la Lexus sur la Mercedes, témoignages montrant que les concessionnaires Lexus étaient plus attentionnés. De fait, de nombreux possesseurs de Mercedes décidèrent, aux États-Unis, d'acheter une Lexus. Le taux de réachat de cette dernière est de 60 %, soit le double de la moyenne.

### *Autant pour moins cher*

Il semblerait que presque tout le monde éprouve du plaisir à acheter un produit ou une marque connue à un prix « discount ». Pour pratiquement tout, des chemises Arrow aux pneus Goodyear et aux téléviseurs Panasonic, il existe des endroits où l'on peut acheter moins cher. Il n'y a pas si longtemps, nombreux étaient ceux qui à New York, achetaient leur matériel électronique en téléphonant à 47th Street Photo, et en

passant directement commande avec leur carte de crédit, les prix étant imbattables. Aujourd'hui, beaucoup d'internautes comparent les prix sur le web aussi bien pour des livres que des voitures ou des ordinateurs.

Les magasins de discount ne prétendent pas avoir les meilleurs produits, mais vendent les marques standard au rabais, compte tenu de leur puissance d'achat. De même, certains constructeurs informatiques ont fait fortune en proposant 20 à 30 % moins cher des ordinateurs copie conforme des modèles IBM ou Apple.

## *Moins pour beaucoup moins cher*

Certaines personnes regrettent que de nombreux produits et services soient, de leur point de vue, surdimensionnés et de ce fait vendus à un prix prohibitif. Ils aimeraient dire à l'hôtelier : « Enlevez la télé et réduisez le prix de la chambre » ou bien à la compagnie aérienne « Supprimez le repas en vol et réduisez vos tarifs ». De même, de nombreux utilisateurs achètent un magnétoscope sophistiqué dont ils n'utiliseront que quelques commandes. Ils aimeraient en fait un produit beaucoup moins sophistiqué.

Il existe donc une opportunité pour offrir « moins pour beaucoup moins cher ». Il y a un hôtel à Tokyo qui ne loue pas de chambres mais plutôt des cabines pour un prix très inférieur. Aldi, un hard discounter allemand, gère des supermarchés où l'assortiment est réduit, les produits présentés à même le carton d'emballage et où les clients doivent apporter leurs propres sacs. Ils proposent à leurs clients « moins pour beaucoup moins cher ».

Southwest Airlines, la compagnie aérienne américaine la plus rentable, a réduit ses tarifs en supprimant les repas, les réservations, les transferts de bagages et les ventes par l'intermédiaire d'agences de voyage.

## *Davantage pour moins cher*

Bien sûr, la proposition la plus alléchante est d'offrir « davantage pour moins cher ». C'est ce que font les magasins spécialisés à large assortiment, désormais connus sous le nom de « *category killers* ». Toys 'R' Us par exemple offre plus de jouets que n'importe qui aux prix les plus bas. Sportmart fait de même pour les équipements de sport. Chez Wal-Mart, on est bien accueilli, le décor est agréable, la marchandise bien présentée, les rendus acceptés, et pourtant les prix peu élevés convainquent les consommateurs qu'ils ont « davantage pour moins cher ».

Finalement, chaque marque doit ajuster sa stratégie de positionnement à sa cible. « Davantage mais plus cher » séduira un certain segment, « davantage pour moins cher » un autre. Le seul positionnement inefficace est « moins pour plus cher ». Le client se sent alors trompé, communique son mécontentement et la marque incriminée disparaît rapidement.

## Élaborer la proposition de valeur

Toute entreprise doit pouvoir répondre à un client qui le demande : « Pourquoi achèterais-je chez vous ? ». La réponse de Volvo ne se réduit pas aux arguments de durabilité et de sécurité. Volvo mentionne également ses autres avantages : garantie, service on-line, etc. Nous appelons l'ensemble de ces caractéristiques l'*offre globale* de l'entreprise. Naturellement, le client cherche également à connaître le *coût total*, associé à l'acquisition, l'utilisation, le stockage et la destruction du produit. Le prix ne représente que l'un de ces coûts ; il y a aussi la dépense d'énergie, de temps, et de réflexion. Le client examine alors la différence (ou le rapport) entre l'offre globale et le coût total pour chaque concurrent. Nous pensons qu'il choisira le fournisseur qui lui offre la meilleure *proposition de valeur* également appelée *proposition-valeur*.

Illustrons cela par un exemple (figure 4-2). Supposons que le responsable des achats d'une grande entreprise souhaite acquérir dix photocopieuses et qu'il compare l'offre de trois fabricants. Selon nous, il a besoin de quatre informations pour effectuer son choix. D'abord, il doit préciser les caractéristiques et avantages des machines souhaités par l'entreprise. Supposons que les six critères de la figure 4-2 soient retenus. En second lieu, il doit évaluer l'importance de chaque attribut, par exemple à l'aide d'une note sur 10. Troisièmement, il décide du nombre et de l'identité des fournisseurs qu'il considère : ici Kodak, Xerox et Canon. Quatrièmement, il exprime sa perception des performances de chaque fournisseur sur chaque attribut. Sur la figure 4-2, il apparaît que Kodak obtient la note 8 en « copies de haute qualité », 9 en « modernité de la photocopieuse », et ainsi de suite… Ces chiffres représentent l'image de Kodak dans l'esprit de l'acheteur sur chacun des six attributs, c'est-à-dire la perception de l'« offre globale ».

Quel fournisseur choisira l'acheteur, à supposer que les tarifs et les autres coûts soient identiques ? Celui qui lui offre le plus de valeur. Pour le connaître, on peut imaginer un quatrième fournisseur qui serait parfait en tout, c'est-à-dire obtiendrait la note 10 pour chacun des attributs (dernière colonne de la figure 4-2). C'est évidemment ce dernier qui

serait choisi, s'il existait. Un tel fournisseur obtiendrait 500 points (en multipliant ses scores par les notes d'importance). En appliquant le même calcul aux trois fabricants, on découvre que Kodak obtient 384 points (soit 77 % du score maximum), Xerox 373 points (75 %) et Canon 312 points (62 %). C'est donc Kodak qui serait choisi, avec un indice de satisfaction de 77 %.

## FIGURE 4-2
La mesure des préférences d'un client

| *Besoins de l'entreprise* | *Importance du besoin*[a] | *Performances des fournisseurs*[b] | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *Kodak* | *Xerox* | *Canon* | *Idéal* |
| Copies de haute qualité | 10 | 8 | 7 | 8 | 10 |
| Modernité de la photocopieuse | 9 | 9 | 7 | 7 | 10 |
| Qualité du service | 8 | 8 | 7 | 4 | 10 |
| Prise en charge des problèmes | 8 | 6 | 8 | 4 | 10 |
| Prix et conditions | 8 | 6 | 8 | 7 | 10 |
| Facilité d'emploi | 7 | 9 | 8 | 7 | 10 |

a sur une échelle de 1 à 10
b sur une échelle de 0 (catastrophique) à 10 (excellent)
Indice de satisfaction idéal = (10 x 10) + (9 x 10) + (8 x 10) + (8 + 10) + (8 x 10) + (7 x 10) = 500 maximum)

$$IS\ pour\ Kodak = \frac{(10x8) + (9x9) + (8x8) + (8x6) + (8x6) + (7x9)}{500} = \frac{384}{500} = 77$$

$$IS\ pour\ Xerox = \frac{(10x7) + (9x7) + (8x7) + (8x8) + (8x8) + (7x8)}{500} = \frac{373}{500} = 75$$

$$IS\ pour\ Canon = \frac{(10x8) + (9x7) + (8x4) + (8x4) + (8x7) + (7x7)}{500} = \frac{312}{500} = 62$$

*Source* : R.J. Best, *Market-Based Management* (Upper-Saddle River, NJ : Prentice-Hall, 1997), p. 12.

Si maintenant, nous prenons en compte les prix et les coûts, nous les déduirons de l'offre globale, et identifierons la marque qui offre le meilleur rapport valeur/prix.

Nous pouvons ainsi conclure que la recherche d'un positionnement-valeur et l'élaboration de la proposition-valeur permettent à l'entreprise de comprendre en quoi son offre est supérieure à celle de la concurrence.

L'étape suivante consiste à construire une identité de marque forte qui exprime la valeur que le client potentiel s'attend à recevoir.

## Construire la marque

L'art du marketing réside, en grande partie, dans l'art de construire une marque. Si l'on n'est pas une marque, on est banalisé et alors seul le prix compte. Dans ce cas, le vainqueur est toujours celui qui maîtrise le mieux ses coûts.

Mais apposer un nom de marque sur le produit ne suffit pas. Quelles significations sont associées à ce nom ? Quelles évocations, performances, attentes suscite-t-il ? Quelle préférence engendre-t-il ? Si une marque n'est qu'un nom, elle n'existe pas.

### *Choisir le nom de marque*

Il faut d'abord choisir un nom, en s'assurant que ses différentes significations et les promesses qui lui sont attachées permettront de véhiculer l'identité de la marque. Pour choisir ce nom, il faut partir du positionnement-valeur. Celui qui offre « davantage mais plus cher » doit retenir un nom qui évoque un surcroît de qualité. Récemment, on a montré à un groupe d'hommes deux photos de très belles femmes en leur demandant d'indiquer laquelle était la plus belle. Les votes furent répartis moitié-moitié. Lorsqu'on indiqua que la première s'appelait Elisabeth et la seconde Gertrude, Elisabeth recueillit 80 % des voix. Le nom faisait toute la différence.

Il existe de nombreuses possibilités pour choisir un nom. On peut partir d'une personne (Honda, Calvin Klein), d'un endroit (American Airlines, Kentucky Fried Chicken), de l'expression d'une qualité (Safeway, Duracell), d'un style de vie (Weight Watchers, Healthy Choice), ou bien d'un vocable inventé de toutes pièces (Exxon, Kodak). Idéalement, un nom :

1. *Devrait évoquer les avantages du produit.* Exemples : Les matelas Beautyrest, les outils Craftsman, la montre Accutron.

2. *Devrait suggérer les qualités* (couleur, mode d'action) du produit. Exemples : les oranges Sunkist, le détergent Spic and Span, l'automobile Firebird.

3. *Devrait être facile à prononcer*, reconnaître et mémoriser. Exemples : Tide, Crest, Puffs.

4. *Devrait être distinctif*. Exemples : Mustang, Kodak, Exxon.

5. *Ne devrait pas entraîner de connotations défavorables* dans d'autres pays ou d'autres langues. Exemple : « Nova » est un mauvais nom pour une voiture dans les pays hispaniques car il signifie « ça ne marche pas ».

## *Construire des associations positives*

Les marques les plus puissantes entraînent des associations fortes. Par exemple, pour McDonald's :

| | | |
|---|---|---|
| L'Arche dorée | Enfants | Qualité |
| Le Big Mac | Amusement | Happy Meal |
| Ronald McDonald | Fiabilité | Value Meal |
| Produits riches en calories | Gaspillage de papier | Souci humanitaire |

Ces associations soulèvent trois questions :

1. Sont-elles positives ou négatives ?

Les associations les plus positives concernent la qualité, l'amusement, les enfants… Deux associations sont négatives : « riches en calories » et « gaspillage de papier ». Ce sont autant de pistes que McDonald's pourrait exploiter par exemple en proposant un hamburger « allégé » ou en réduisant la quantité de papier utilisée pour l'emballage.

2. Sont-elles fortes ?

McDonald's souhaiterait que toutes les associations positives soient fortes. Par exemple, McDonald's entreprend des actions à caractère humanitaire mais combien de personnes le savent ? Il faudrait peut-être donner davantage de visibilité à ces actions.

3. Sont-elles uniques à McDonald's ?

Si une marque concurrente évoque les mêmes associations, il n'y a aucun point de différenciation pour McDonald's. Ici, l'arche dorée, Ronald McDonald, et le Big Mac sont les trois seules associations uniques.

En essayant de construire un réseau d'associations fortes, un responsable marketing peut considérer cinq dimensions[3] :

*Un ensemble d'attributs*. Une marque évoque un ensemble de caractéristiques qui lui sont attachées. Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc. Pendant des années le slogan de l'entreprise a été : « Conçue comme aucune autre voiture au monde. »

*Un ensemble d'avantages*. Au-delà des attributs, une marque communique les avantages, fonctionnels ou émotionnels, qui y sont associés. Ainsi, la durabilité signifie : « Je n'aurai pas besoin d'acheter une autre voiture avant des années » ; la solidité : « Je suis en sécurité en cas d'accident ».

*Un ensemble de valeurs*. La marque exprime également la culture de l'entreprise qui en est à l'origine. Mercedes, c'est aussi la performance, le prestige, la tradition. Il est essentiel pour le gestionnaire de la marque de comprendre quels sont les segments de clientèle qui recherchent ces mêmes valeurs.

*Une personnalité*. La marque projette également une certaine personnalité. Que serait-elle si elle était une personne ? un animal ? un objet ? Mercedes serait peut-être un patron, un lion et un palais austère et prestigieux.

*Un profil d'utilisateur*. Enfin, la marque évoque un profil d'utilisateur. Une Mercedes ne convient guère à une secrétaire de vingt ans. On imagine plutôt un cadre supérieur ayant dépassé la cinquantaine.

En résumé, une marque forte est donc une marque dont le nom véhicule des attributs, des avantages, des valeurs, une personnalité et un type d'utilisateur. C'est au marketing de construire une identité de marque qui intègre toutes ces facettes.

## Les outils de l'identité de marque

Ce sont essentiellement : un *mot privilégié*, un *slogan*, une *couleur*, un *symbole* et une *légende*.

## *Les mots privilégiés*

Une marque forte, lorsqu'on mentionne son nom auprès du marché-cible doit immédiatement évoquer un concept exprimé par un mot privilégié dont la marque est en quelque sorte « propriétaire ». Par exemple :

| *Marque* | Mot |
|---|---|
| Volvo | Sécurité |
| BMW | Tenue de route |
| Mercedes | Perfection technique |
| Federal Express | Du jour au lendemain |
| Apple Computer | Applications graphiques |
| Lotus | Tableur |
| Kodak | Photo |

## *Le slogan*

De nombreuses sociétés ont réussi à associer à leurs marques un slogan qu'elles répètent inlassablement. Son utilisation répétée devient presque inconsciente à la longue et on se le répète sans même y penser :

British Airways : « La compagnie aérienne mondialement préférée »

AT&T : « Le bon choix »

Budweiser : « La reine des bières »

Ford : « La qualité, c'est notre priorité »

General Electric : « Nous améliorons la vie »

Miele : « Toujours mieux »

Il n'est pas facile de découvrir un slogan qui fonctionne bien auprès du public. Philips a changé plusieurs fois de slogan et des améliorations sont encore à apporter. Son slogan initial était « du sable aux microprocesseurs », rappelant ainsi que Philips se servait de sable pour fabriquer aussi bien ses ampoules électriques (le sable sert à la fabrication du verre) que ses microprocesseurs (le silicone est du sable). Mais ce slogan ne concernait gère les consommateurs qui n'y voyaient aucun avantage pour eux. L'entreprise lança alors un nouveau slogan : « Philips invente pour vous » ; et certains répondirent « Et qui le lui a demandé ? ». Son dernier slogan « Faisons toujours mieux » suscite également des réactions comme « Les choses vont-elles si mal ? ». La chasse au meilleur slogan reste ouverte.

## *La couleur*

Il est utile pour une entreprise d'être associée à une couleur qui l'identifie. Ainsi, le matériel Caterpillar est jaune, tout comme les pellicules Kodak. Pour IBM, c'est le bleu et pour Coca-Cola, le rouge.

## *Les symboles et logos*

Une entreprise a en général intérêt à utiliser un symbole ou un logo pour communiquer. Beaucoup de sociétés utilisent les services d'une star, espérant faire bénéficier leurs marques de sa notoriété. Nike a longtemps utilisé Michael Jordan, l'un des sportifs les plus connus dans le monde, et Chanel, Catherine Deneuve, l'une des plus belles actrices de cinéma. Sprint Telecommunications se sert de Candice Bergen tandis que maints fabricants d'articles de sport nomment leurs collections d'après des athlètes connus.

Les stars, bien sûr, coûtent cher. De plus, un scandale est toujours possible. Bien qu'Hertz ait payé des millions de dollars à O.J. Simpson pour promouvoir leur service de location de voitures, la société arrêta tout lorsqu'O.J. Simpson fut impliqué dans le meurtre de sa femme.

Il est moins coûteux de *créer* un caractère, animé ou non, associé à la marque que l'on souhaite promouvoir. L'agence de publicité Leo Burnett a ainsi créé un grand nombre de personnages depuis le Géant Vert jusqu'à Charley, le thon. Ils créèrent aussi le cow-boy Marlboro qui n'est ni un personnage animé, ni même un acteur connu.

Une autre approche consiste à choisir un objet qui symbolisera l'entreprise ou la marque. La compagnie d'assurances The Travelers a choisi une ombrelle pour exprimer la protection qu'elle assure. L'un de ses concurrents, Prudential, a choisi le Rocher de Gibraltar, solide et fiable en toutes circonstances. D'autres sociétés ont choisi divers logos ou éléments d'identité visuelle qui sont rapidement devenus familiers. Même le graphisme des lettres du nom de marque peut faire la différence en favorisant la reconnaissance et la mémorisation.

## *Les légendes*

À certaines marques est associée une légende qui évoque, en termes favorables et souvent amusants, l'histoire de l'entreprise. Il peut s'agir de la façon dont le fondateur a lutté pour créer son entreprise, comme ce fut le cas d'Henry Ford ou d'Alfred Sloan (General Motors).

L'histoire de ces deux associés qui enfermaient chaque soir dans un coffre-fort la formule secrète du Coca-Cola est également bien connue.

De même que celle de Ben Cohen et Jerry Greenfield, à l'origine des glaces Ben & Jerry's, qui consacrent 7 % de leur chiffre d'affaires à des œuvres caritatives. Tout comme Anita Roddick, à la tête des 1 100 magasins Body Shop, qui affirme ses idées sur l'environnement et la politique.

Nordstrom, l'une des chaînes de grands magasins les plus performantes aux États-Unis, avec le taux de fidélité le plus élevé, regorge d'histoires que ses clients se racontent les uns aux autres. Il y a par exemple cet homme qui rapporta un pneu en exigeant d'être remboursé, ce que fit Nordstrom, qui ne vend pas de pneus ! Il y a aussi ceux qui, ayant les deux pieds non parfaitement symétriques se voient proposer deux chaussures de taille légèrement différente, au prix d'une seule paire. Et enfin celle qui, voulant acheter un sweater en cachemire bleu vu dans la publicité et découvrant qu'il est en rupture de stock, se voit proposer par le vendeur de l'acheter dans un magasin concurrent et de le lui envoyer, aux frais du magasin[4].

Il y a bien d'autres témoignages de comportement d'employés vraiment orientés-client. Par exemple, ce portier du Ritz-Carlton qui, ayant découvert qu'un client était parti pour l'aéroport en oubliant son attaché-case, prit l'initiative de se rendre à l'aéroport, de prendre l'avion suivant, et de retrouver le client pour lui remettre son bien ; ou encore ce chauffeur de Federal Express qui, lorsque sa camionnette tomba en panne, prit un taxi et emporta le plus de colis possible à l'aéroport afin qu'ils arrivent à temps. De telles légendes servent à renforcer la confiance que la clientèle a dans la marque.

Une marque implique donc une relation entre un client et un produit. Elle évoque un ensemble de qualités et de services que le client est en droit d'attendre. La fidélité apparaît lorsque les attentes du client sont satisfaites et même dépassées, suscitant son « enchantement ».

## Évaluer l'efficacité d'une marque

Young & Rubicam (Y&R), l'une des plus grandes agences de publicité au monde, pense que les marques fortes ont deux qualités : la *vitalité* et la *stature*. Une marque a de la vitalité lorsque : 1) elle est bien différenciée des autres marques dans l'esprit du public ; et 2) cette différenciation correspond aux besoins des consommateurs. Une marque a de la stature lorsque : 1) elle est très aimée ; et 2) elle est très connue du marché-cible. À partir de ces éléments, Y&R dresse un certain nombre de constats :

1. Une marque très connue mais peu aimée a des problèmes. Les caractéristiques de la marque doivent être améliorées avant toute publicité. Une publicité massive pourrait en fait accélérer la détérioration du capital-marque.

2. Une marque très aimée mais peu connue a besoin d'être massivement promue par la publicité.

3. Une marque qui a une forte vitalité mais une faible stature doit également faire l'objet de fortes actions publicitaires.

4. Une marque dont la différenciation et la pertinence s'érodent va progressivement régresser d'abord en estime, puis en notoriété.

Le rôle du chef de marque est bien sûr de construire l'image de sa marque ; mais il ne s'arrête pas là. Il faut encore vérifier que l'*expérience* avec la marque corresponde bien à l'*image*. Beaucoup de choses peuvent aller de travers. Une marque de soupe en boîte valorisée dans une publicité pleine page en couleurs peut se retrouver cabossée et rouillée au fond d'un rayonnage de supermarché. Une publicité vantant la qualité de l'accueil d'un hôtel peut être annihilée par le comportement désagréable du concierge. L'image de qualité d'un fabricant d'électroménager peut être contredite par une livraison défectueuse due à un emballage déficient.

La construction du capital-marque va donc au-delà de l'image. Elle exige une gestion permanente de tous les *contacts* entre le consommateur et la marque. Du fait que beaucoup de personnes (employés, distributeurs, détaillants) gèrent ces contacts, il faut toujours en garantir la qualité. Jan Carlzon, l'ancien président de SAS a bien exprimé cette idée dans son ouvrage, *Moments of Truth*[5]. Lorsqu'il dirigeait SAS, il faisait attention à ce que les 25 000 000 de contacts entre les 5 millions de passagers et, en moyenne, cinq employés de SAS, soient des moments positifs. La marque devait à chaque fois, à travers tout le personnel de l'entreprise, faire bonne impression.

## Thèmes de réflexion

Voici une occasion de mesurer la valeur de votre offre et la force de vos marques. Répondez à chacune de ces questions pour l'un de vos domaines d'activité ou l'une de vos gammes de produits :

1. Évaluez de 0 à 100 votre activité sur chacune des trois disciplines de valeur. Dépassez-vous les 80 sur l'une d'elles ? Atteignez-vous au moins 50 sur les deux autres ? Si c'est le cas, bravo. Sinon, il est temps de changer.

2. Quel est votre positionnement spécifique ?

3. Que comprend votre offre globale ?

4. Quels coûts sont encourus et pris en compte par vos acheteurs lorsqu'ils envisagent d'acheter votre produit ?

5. À partir de vos réponses aux questions 3 et 4, définissez votre proposition globale de valeur.

6. En vous servant de la figure 4-2, identifiez les attributs, leur importance et la performance des différents concurrents, tels qu'ils sont perçus par l'acheteur, en moyenne et en particulier.

7. Choisissez un nom de marque que vous pourriez posséder. Dressez la liste des associations qu'il entraîne. Lesquelles sont favorables ? Lesquelles sont défavorables ? Lesquelles sont les plus souvent mentionnées ? Lesquelles sont uniques à votre marque ? En fonction des réponses aux questions précédentes, que convient-il de faire ?

8. Avez-vous un slogan ? Fonctionne-t-il bien ? Comment pourrait-on l'améliorer ?

9. Utilisez-vous des symboles ? Pourrait-on les améliorer ?

10. Quelles sont les légendes courant sur votre entreprise ? Certaines d'entre elles doivent-elles être mieux diffusées ?

DEUXIÈME PARTIE

# LE MARKETING TACTIQUE

# 5

# Comprendre et utiliser l'intelligence du marché

Le temps consacré à la connaissance est rarement du temps perdu. — *Sun Tzu, 4e siècle avant J.C.*

C'est une erreur capitale que de théoriser avant de connaître les faits. — *Sir Arthur Conan Doyle*

Aujourd'hui, la guerre commerciale s'appuie davantage sur le renseignement que sur toute autre ressource. Les concurrents peuvent copier l'équipement, les produits et les procédures d'une entreprise mais ils ne peuvent dupliquer son système d'intelligence. Le contenu de ce système est la principale source d'avantage concurrentiel.

Certaines entreprises ont récemment pris conscience de cela et ont créé des postes de vice-président de la connaissance, de l'apprentissage, ou encore du capital intellectuel. Dans toute société, il y a tellement d'informations qu'un seul manager ne peut toutes les connaître. L'information est éclatée en bases de données, plans d'action, archives ainsi que dans de nombreux cerveaux. L'entreprise doit structurer cette mine d'or de façon à en faciliter l'accès aux managers afin qu'ils puissent prendre de meilleures décisions.

Elle doit aussi développer un système qui lui permette de trouver l'information nouvelle. L'information est un bien qui coûte cher à acqué-

rir, à mettre à jour, et à diffuser. On a, en marketing, fait de grands progrès dans ce domaine. Nous examinerons successivement trois questions :

- De quelles informations une entreprise a-t-elle besoin pour améliorer ses décisions en marketing ?
- Quelles sont les principales méthodes qui permettent de collecter l'information souhaitée ?
- Quelle est la meilleure manière de gérer l'information afin qu'elle soit fiable et accessible ?

## Les types d'informations utiles

Une entreprise peut commettre deux erreurs en matière d'information : en recueillir trop ou pas assez. La solution consiste à partir d'un modèle qui explicite les forces présentes dans l'environnement de l'entreprise qui affectent ses ventes, ses coûts, et ses profits. On peut demander aux managers d'indiquer quels types de décisions ils prennent et quelles informations leur seraient particulièrement utiles. On doit alors composer entre ce qui est souhaité et ce qui est économiquement viable. La figure 5-1 dresse la liste des questions qu'on pourrait poser à différents responsables marketing de l'entreprise sur la nature de l'information à collecter.

Ce type d'investigation révélera les informations ayant le plus d'impact sur les décisions prises. La figure 5-2 les regroupe en trois grandes catégories. Nous les détaillons dans ce qui suit.

### *Le macro-environnement*

Le macro-environnement, toujours en évolution, est une source inépuisable d'opportunités. Les entreprises doivent devenir expertes dans l'art de détecter les tendances. Récemment, un investisseur remarqua que l'on portait des vêtements de moins en moins formels au bureau. Il se débarrassa de ses intérêts dans la confection des costumes. Lorsqu'il nota le progrès de l'informatique dans le secteur bancaire, il se délesta de ses parts dans les banques de réseau fortement chargées d'immobilier. Toute nouvelle tendance l'incitait à désinvestir de certains secteurs pour investir dans d'autres.

Alors qu'un investisseur peut facilement faire circuler son argent à la bourse, une entreprise doit adopter une perspective à plus long terme dans ses choix d'investissement. Pourtant, l'un comme l'autre doivent surveiller sans relâche chacune des cinq composantes du macro-environnement.

FIGURE 5-1

Questions destinées à élucider les besoins en information des managers

1. De quels types d'information disposez-vous actuellement ?
2. Quels sont les types d'études que vous demandez le plus souvent ?
3. Quelles sont les informations dont vous aimeriez disposer et dont vous ne disposez pas actuellement ?
4. Quelles informations souhaitez-vous recevoir chaque jour ? Chaque semaine ? Chaque mois ? Chaque année ?
5. Quels sont les revues et rapports professionnels que vous aimeriez recevoir régulièrement ?
6. Quels sont les sujets précis sur lesquels vous aimeriez être informé ?
7. Quels programmes d'analyse de données voudriez-vous avoir à votre disposition ?
8. Quelles seraient, selon vous, les quatre principales améliorations à apporter au système d'information actuel ?

FIGURE 5-2

Les types d'information souhaitables

*Le macro-environnement*

L'évolution démographique
L'évolution économique
L'évolution des styles de vie
L'évolution technologique
L'évolution politico-réglementaire

*L'environnement du secteur d'activité*

Les consommateurs
Les partenaires
Les concurrents

*L'environnement de l'entreprise*

Les ventes et les parts de marché
Les commandes et les retours
Les coûts
La rentabilité (par client, produit, segment, circuit, territoire, commande)
Les autres informations

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE. L'une des caractéristiques les plus agréables de l'évolution démographique est sa capacité à être prédite. Connaissant la structure par âge de la population et les taux de naissance, de mariage et de mortalité, on peut prédire avec précision la composition de la population plusieurs années à l'avance. Si un groupe croît rapidement – comme le 3$^{e}$ âge aujourd'hui – les entreprises peuvent développer toute une série de produits ou services correspondants, par exemple dans le domaine de la santé et des loisirs.

Les bilans migratoires constituent une autre précieuse source d'information. Certaines zones se dépeuplent alors que d'autres deviennent à la mode. Comme la consommation dépend beaucoup de la taille de la population, de son âge, de son niveau d'études et de ses caractéristiques ethniques, culturelles et religieuses, cette information est très utile. Deux exemples :

> Les restaurateurs doivent surveiller l'évolution des préférences alimentaires de leur clientèle. Dans les années 1970, les jeunes adultes mangeaient beaucoup de viande rouge ; dans les années 1980, plutôt des volailles et des poissons ; au début des années 1990, leur intérêt se tourna vers les menus basses calories, à faible taux de cholestérol, et les plats végétariens. Au milieu des années 90, la génération X se tourna vers les snacks (nachos, rondelles d'oignon frit) et délaissa les plats diététiques chers aux enfants du baby-boom (nés entre 1946 et 1964). À l'évidence, les chaînes de restaurants doivent adapter leurs menus. Même le puissant McDonald's n'a pu se limiter au hamburger. Il a proposé du poulet et a envisagé le bar à salade et la pizza.
>
> Aux États-Unis, les entreprises doivent également surveiller l'évolution de la répartition ethnique de la population. Les Blancs (hors Hispaniques) seront devenus la minorité en 2050. La population afro-américaine sera passée de 32 millions en 1992 à 62 millions en 2050 ; la population hispanique de 24 à 88 millions, et la population asiatique de 13 à 41 millions. Nombreuses sont les entreprises qui cherchent à tirer parti de ces tendances. Banc One de Colombus, dans l'Ohio, a nommé un vice-président du marketing hispanique destiné au marché latino-américain. La banque a ainsi imprimé des chèques à l'effigie de la chanteuse Selena, récemment assassinée. Goya, une société du New Jersey, se consacre presqu'exclusivement au marché latino-américain, vendant plus de 700 plats et entrées authentiquement mexicains aux épiceries tenues par des Hispaniques. Avon, lea-

der de la vente directe, a recruté des milliers de vendeurs et vendeuses afro-américains pour servir la communauté afro-américaine ; le magazine *Black Entreprise* a distingué Avon comme l'un des « 25 meilleurs employeurs de la population noire ».

Bien sûr, il ne s'agit pas d'étudier la seule population américaine, mais en fait celle de tout pays où l'on fait des affaires. À mesure que les entreprises se globalisent, elles ont accès à de nouvelles populations, dont il faut étudier le pouvoir d'achat et l'environnement politique. La démographie est un bon point de départ pour l'évaluation des risques.

L'ÉVOLUTION ÉCONOMIQUE. Une population ne constitue pas à elle seule un marché. Il faut encore un vouloir d'achat et un pouvoir d'achat. Et le pouvoir d'achat est inégalement réparti entre les consommateurs comme entre les entreprises.

Dans le cas des consommateurs, on les répartit souvent en classes aisées, moyennes et modestes. Certaines entreprises comme Coca-Cola ou Hershey's s'adressent à tous ; leurs produits sont standards et vendus à bas prix. D'autres cependant, choisissent une cible ou bien modulent leur offre. Ferrari se concentre sur les clients fortunés, Hyundai sur les moins aisés. General Motors vend différents modèles pour différentes « bourses, besoins, et personnalités ».

Lorsque la classe moyenne domine dans un pays, les entreprises ont tendance à la privilégier. Mais, aux États-Unis, l'inégalité des revenus s'est accrue et l'écart entre riches et pauvres s'est renforcé. Beaucoup de fabricants et de distributeurs ont dû choisir entre une « stratégie Tiffany » et une « stratégie Wal-Mart ». Viser la classe moyenne est plus délicat lorsque ce sont les extrêmes qui se développent.

L'entreprise doit en permanence surveiller l'économie et ses indicateurs. Si la conjoncture est mauvaise, consommateurs et entreprises réduiront leurs dépenses et, naturellement, la conjoncture deviendra encore plus mauvaise. Inversement, lorsque le moral est au beau fixe, on dépense plus et cela renforce l'optimisme.

Les indicateurs économiques les plus couramment suivis sont le taux de chômage, les taux d'intérêt, les encours de crédit, le niveau des stocks, la production industrielle et les mises en chantier. Ils sont à l'origine des plans de développement élaborés par les entreprises pour l'année à venir.

L'ÉVOLUTION DES STYLES DE VIE. À revenu égal, les styles de vie peuvent être très différents. Une personne très riche peut « vivre la grande

vie » avec sa Ferrari, sa Rolex, ses costumes Valentino et ses nombreux voyages. Une autre, tout aussi fortunée, peut adopter un style de vie moins ostentatoire où le travail et l'épargne domineront.

Un style de vie s'exprime à travers les *activités*, les centres d'*intérêt*, et les *opinions*. Des noms tels que hippies, yuppies ou traditionalistes ont été donnés à certains groupes. Des classifications ont été élaborées à partir d'une analyse *géodémographique*. Ainsi, Claritas a développé PRIZM (Potential Rating Index by Zip Markets) qui répertorie plus de 500 000 banlieues résidentielles américaines en les regroupant en 62 styles de vie[1]. Ces groupes s'appuient sur 39 facteurs articulés autour de cinq pôles : 1) le niveau d'éducation et le patrimoine ; 2) le cycle de vie familial ; 3) le degré d'urbanisation ; 4) le profil ethnique, et 5) la mobilité. On a donné à ces groupes des noms évocateurs comme le *Cercle des vainqueurs*, ou les *Ruraux de l'Amérique profonde*. En voici trois :

Le *Rêve américain*. Ce segment est une mosaïque urbaine, ethnique, et aisée. Ses membres aiment les voitures étrangères, le magazine *Elle*, le Müesli, les week-ends de tennis et les jeans griffés. Le revenu moyen est de 46 000 dollars.

Les *Ruraux-industriels*. Il s'agit de jeunes ménages employés ou ouvriers. Ils aiment les camions, le magazine *True Story*, Shake'n Bake, les parties de pêche et les poissons tropicaux. Leur revenu moyen est de 22 900 dollars.

Le *Cashmere et Country Club*. Ces enfants du baby-boom vivent maintenant la vie aisée des banlieues résidentielles. Ils aiment les Mercedes, *Golf Digest*, les substituts alimentaires, les voyages en Europe et les téléviseurs à haute définition. Le revenu moyen est de 68 600 dollars.

Les responsables marketing utilisent les groupes PRIZM pour identifier les meilleurs prospects, les meilleures implantations géographiques et les techniques promotionnelles et publicitaires les plus appropriées. Les sociétés de marketing direct comme Spiegel s'en servent pour planifier l'envoi de leurs catalogues. La société Helene Curtis a eu recours à PRIZM pour mieux cibler les zones à forte population de jeunes femmes, susceptibles d'acheter son shampooing Suave. Celles-ci réagissent favorablement au message selon lequel Suave est « bon marché et donne pourtant à votre coiffure le look d'une millionnaire ! ». La chaîne Barnes & Noble implante de même ses libraires dans les zones où il y a de *l'argent et des cerveaux*, car c'est la clientèle éduquée et aisée qui achète le plus de livres.

Les responsables marketing s'efforcent de détecter les changements de styles de vie. La société Yankelovich les aide à suivre l'évolution des attitudes et des comportements dans des domaines aussi divers que la santé et les loisirs, l'alimentation, la religion, etc. Un rapport de cette société peut, par exemple, révéler que les gens se remettent à manger de la viande rouge, une bonne nouvelle pour certains, une mauvaise pour d'autres.

Faith Popcorn est l'un des gourous les plus influents dans ce domaine. Elle a publié *Le Rapport Popcorn* puis *Clicking*[2]. La figure 5-3 présente les dix tendances qu'elle a identifiées.

## *L'évolution technologique*

Toute entreprise doit faire face aux ruptures technologiques, parfois à l'obsolescence. L'abaque a cédé la place à la machine à additionner, elle-même remplacée par la calculette et finalement l'ordinateur. Le disque 78 tours a disparu au profit du 33 tours lui-même concurrencé par la cassette et aujourd'hui le CD. L'opération de la hernie par incision laisse aujourd'hui la place à la laparoscopie.

De tels changements ont bien sûr un impact sur les entreprises qui ont fortement investi dans la technologie dominante. Celle-ci est remise en cause par des sociétés innovatrices qui cherchent à se faire une place sur le marché. En principe, ce devrait être au leader d'innover, même au risque de « cannibaliser ». La meilleure défense, c'est toujours l'attaque. Les champions de la cannibalisation sont probablement les entreprises nippones, comme Sony, Casio ou Canon. Casio par exemple a introduit la montre-calculette puis a équipé celle-ci d'une mémoire permettant de garder trace de 50 puis 100 numéros de téléphone, et enfin du temps universel. La concurrence a du mal à suivre le rythme imposé par Casio.

Sony pratique la cannibalisation par abandon. Akio Morita, son président-fondateur, avait coutume de mettre en place trois équipes pour tout produit récemment lancé, par exemple le Walkman. La première avait pour mission de réfléchir aux améliorations à apporter à court terme ; la deuxième aux améliorations à moyen terme et la troisième à la façon de rendre le Walkman obsolète !

Les entreprises ont besoin d'anticiper les différents méandres de l'évolution technologique. Il faut ensuite parier sur la technologie gagnante. Les études de marché ne sont souvent pas d'un grand secours.

Une entreprise prend donc un risque quand elle innove mais aussi quand elle n'innove pas. Certaines comme 3M, Merck, Sony ou Gillette

## FIGURE 5-3
Les dix tendances de style de vie de Faith Popcorn

---

1. *Le burrowing* (de l'anglais « burrow » : terrier). « Nous sommes, dit Faith Popcorn, arrivés au stade extrême du cocooning. Après nous être douillettement pelotonnés dans notre cocon, nous voici, tels de petits animaux, prêts à hiberner, creusant notre trou, pour fuir un environnement hostile fait de guerre, de chômage, de criminalité et de sida. » C'est le burrowing qui pousse l'individu à s'inscrire sur la liste rouge du téléphone, à s'équiper en système d'alarme, à s'abonner au câble, à se commander des pizzas à domicile, et à privilégier l'équipement intérieur de sa voiture au look externe.

2. *« L'évasion »*. C'est la tendance à ralentir son rythme de travail, voire à tout laisser tomber pour rechercher une meilleure qualité de vie. Elle est particulièrement ressentie chez les cadres stressés qui quittent leur entreprise et partent à la campagne ouvrir un petit restaurant ou une petite entreprise.

3. *Le rajeunissement psychologique*. C'est la tendance à se sentir et vouloir paraître moins que son âge réel. Elle pousse certains « seniors » à s'habiller jeune, à se teindre les cheveux, à faire appel à la chirurgie esthétique et à préférer les vacances où l'on part à l'aventure.

4. *L'égonomie*. C'est la tendance à vouloir affirmer sa différence et son unicité. Elle ne doit pas être confondue avec l'égocentrisme, centré sur la valorisation de soi. L'égonomie pousse les individus à préférer le sur-mesure, le local et à fuir tout ce qui est standardisé.

5. *L'aventure imaginaire*. Elle pousse l'individu à privilégier la recherche des nouvelles émotions, nourries d'exotisme et de mystique. Elle exerce une certaine influence sur les choix dans le domaine des loisirs (lectures) mais aussi de l'aménagement de la maison ou des vêtements.

6. *Les « cent vies »*. Chacun s'efforce de remplir au mieux une multitude de rôles de plus en plus différenciés. C'est Superwoman, mère de famille parfaite et épouse attentive, qui excelle dans sa carrière professionnelle et participe activement à deux ou trois associations, étant passée maître dans l'art de gérer son temps tout en gardant le sourire.

7. *S.O.S.* Il s'agit d'une tendance en faveur d'une société plus responsable, plus éthique et plus généreuse. Elle est à l'origine du succès d'entreprises comme Body Shop.

8. *« Les petites récompenses »*. Cette tendance pousse l'individu à se gratifier en se faisant, une fois de temps en temps, un petit plaisir. Plus l'individu est stressé et ressent la monotonie de sa vie, plus il aspire à ces « mises

entre parenthèses », qu'il s'agisse d'une glace Häagen-Dazs, d'un chemisier en soie, ou d'un week-end escapade à Venise.

9. *La survie.* De moins en moins d'individus acceptent l'idée de leur propre mort. On fait de plus en plus attention à ce que l'on mange et l'on entretient son corps du mieux qu'on le peut. On reste attentif à tout risque de dérapage. Cette tendance est à l'origine du développement des « alicaments ».

10. *La vigilance.* Le consommateur d'aujourd'hui privilégie le rapport qualité/prix. Il ne veut plus se laisser « avoir » par des produits inadaptés et fronce les sourcils devant toute défaillance du service. Il essaie de « consommer malin » en profitant des rabais et des promotions. S'il ne trouve pas ce qu'il cherche, il renonce tout simplement à acheter.

*Source : Le Rapport Popcorn* (Montréal : Éditions de l'Homme, 1994).

ont acquis leur leadership technologique grâce à une politique continue et fructueuse d'innovation. Elles disposent souvent de processus de décision formalisés qui encouragent les probables vainqueurs et éliminent les autres.

D'autres entreprises préfèrent jouer l'*imitateur rapide*. Elles se mettent à l'affût de toute innovation apportée par leur concurrent et, en cas de succès, la copient rapidement, réduisant ainsi l'incertitude et l'investissement. Le principal risque est de demeurer en seconde position et ne jamais rattraper le leader. En général, c'est le pionnier qui bénéficie de la part de marché la plus élevée, bien qu'il y ait de nombreuses exceptions à cette règle. Steven Schnaars a analysé 28 secteurs d'activité où les imitateurs ont surpassé leur modèle[3]. Ils l'ont fait en réagissant vite. L'*imitateur lent* gagne rarement.

L'ÉVOLUTION POLITICO-RÉGLEMENTAIRE. L'entreprise doit également surveiller le contexte politico-légal et les réglementations qui pourraient faciliter ou au contraire handicaper ses activités. Un laboratoire pharmaceutique peut ainsi souffrir du zèle d'un sénateur qui défend une nouvelle disposition légale ou bien d'un nouveau patron de la Food and Drug Administration plus pointilleux que ses prédécesseurs. Un changement de régime politique peut grandement et subitement affecter le destin d'une entreprise. Aussi la plupart d'entre elles disposent-elles d'un service de veille adapté. Certaines essaient même d'influencer les processus politiques. Ils effectuent des dons, financent des partis, et entretiennent un lobbying actif ; elles peuvent aussi utiliser la publicité et la presse pour faire connaître leurs positions.

## L'environnement du secteur d'activité

L'entreprise a besoin d'un courant régulier d'informations sur les principaux acteurs dans son domaine d'activité. Ils sont au nombre de trois : les consommateurs, les partenaires et les concurrents.

### *Les consommateurs*

Les consommateurs sont les individus ou les entreprises qui achètent un produit afin de l'utiliser ou de l'incorporer à un autre produit. Ils n'achètent pas le produit en vue de le revendre. Servir et satisfaire les consommateurs, c'est bien sûr, la *raison d'être* du marketing. Pour y parvenir, il faut disposer de nombreuses informations sur la cible. Il leur faut connaître l'abécédaire du marché :

| | |
|---|---|
| *Qui participe à l'achat ?* | les Acteurs |
| *Qu'est-ce que le marché achète ?* | les Biens |
| *Pourquoi le marché achète-t-il ?* | les Critères d'achat |
| *Où le marché achète-t-il ?* | les Détaillants et autres points de vente |
| *Comment le marché achète-t-il ?* | les Étapes du processus d'achat |
| *Quand le marché achète-t-il ?* | les Facteurs situationnels |

Une société dépend beaucoup de son département d'études et de sa force de vente pour documenter les réponses à chacune de ces questions. Dès qu'on en dispose, on peut élaborer un modèle représentant les différentes forces agissant sur le marché, qui servira de plate-forme à l'élaboration de la stratégie. Bien sûr, les consommateurs évoluent et le modèle devra être périodiquement requalifié.

### *Les partenaires*

Il s'agit des acteurs qui aident l'entreprise à mener à bien ses activités et atteindre ses objectifs de marché. On distingue les *intermédiaires*, les *fournisseurs*, les *agences spécialisées*, et les *supports logistiques*.

LES INTERMÉDIAIRES. Ce sont toutes les personnes et entreprises qui s'interposent entre les fabricants et les consommateurs : *distributeurs*, *détaillants*, *agents* ou *courtiers*. Les distributeurs (parfois appelés grossistes) et les détaillants achètent la marchandise pour la revendre ; ce sont des *revendeurs*. À l'inverse, les agents et les courtiers n'ont pas la propriété de la marchandise qu'ils commercialisent, mais reçoivent une commission.

Les fabricants peuvent vendre directement aux consommateurs ou bien via des intermédiaires. Ils ont recours à ces derniers lorsque c'est un moyen plus efficace d'atteindre le marché-cible. Se passer des intermédiaires n'élimine pas les fonctions de distribution. C'est au fabricant de décider si l'intermédiaire est plus efficace. S'il ne l'est plus, le producteur a recours au marketing direct. Dans la banque ou l'assurance, c'est ce qui est en train de se passer.

S'il a recours aux intermédiaires, le producteur doit les considérer à la fois comme des clients et comme des collaborateurs. Il a besoin de comprendre leurs besoins, leurs objectifs, leurs modes de fonctionnement et doit leur offrir des conditions et une aide qui susciteront leur enthousiasme et leur fidélité. Tant qu'ils bénéficieront de bons revenus et entretiendront une bonne relation avec le producteur, les revendeurs lui resteront fidèles. Certains producteurs essaient d'aller plus loin en associant directement les revendeurs à l'amélioration du produit et de sa distribution. Ainsi, Milliken appelle ses revendeurs « Partenaires en Bénéfice » et leur fournissent de nombreux outils destinés à améliorer leurs performances.

LES FOURNISSEURS. Les responsables marketing focalisent leur attention sur la demande et non sur l'approvisionnement. Les achats représentent souvent une source de frustration pour eux. Comment vendre des automobiles qui ne sont pas bien construites ? Comment vendre du mobilier de bureau en expliquant au client qu'il ne sera pas disponible avant six mois ?

Le succès d'une entreprise dépend en grande partie de la fiabilité et de la bonne volonté de ses fournisseurs. Un fournisseur qui livre avec retard des biens de mauvaise qualité et est impossible à joindre ou en grève, met en péril l'existence même de ses clients. Pourtant, beaucoup d'entreprises rencontrent ces problèmes avec leurs fournisseurs, surtout lorsqu'elles choisissent le moins disant et n'arrivent pas à avoir des relations de confiance avec eux. En voulant économiser des centimes, elles perdent des millions. Un fournisseur « pas cher » peut s'avérer très coûteux.

Les bons fournisseurs ne sont pas tellement nombreux et souvent trop liés avec les concurrents pour accepter un nouveau venu. On désigne sous le nom de *marketing à l'envers* les efforts fournis par les clients pour se faire accepter par un fournisseur[4]. Ainsi, un entrepreneur peut découvrir un fabricant de pompes suédois de grande qualité et avoir toutes les peines du monde à l'attirer vers lui.

Aujourd'hui, de plus en plus de fabricants réduisent le nombre de leurs fournisseurs. Ford, Motorola, Allied Signal les ont réduits dans de

fortes proportions, de 20 à 80 %. Ces sociétés veulent faire de tous leurs fournisseurs des vendeurs de systèmes complets. Elles exigent aussi une qualité constante et un souci permanent d'amélioration devant aboutir à des baisses de prix régulières. Elles collaborent étroitement avec leurs fournisseurs à tous les stades du développement des nouveaux produits. Chrysler par exemple excelle dans la gestion des relations avec ses fournisseurs, les traitant comme de véritables partenaires impliqués dans les améliorations de la production et de la logistique[5].

Whirlpool a mis au point une procédure exemplaire pour traiter avec ses fournisseurs. Avant de concevoir une nouvelle machine à laver, les ingénieurs et les responsables du marketing comme des achats élaborent les spécifications techniques et budgétaires de tous les composants (parois, moteur, etc.). Le service des achats se met alors à la recherche des meilleurs « partenaires stratégiques » qui fourniront la qualité, la technologie, le service demandé au prix optimal. Les élus collaboreront directement avec Whirlpool au design des produits et aux études de faisabilité. L'objectif est de faire de l'entreprise et de ses fournisseurs un « agent de livraison de valeur » qui surpassera les concurrents dans la satisfaction des besoins des clients visés.

Une entreprise doit se préoccuper de la capacité, de la performance et de la santé de ses fournisseurs. En mettant en place un système de détection rapide de tout problème de qualité ou d'approvisionnement, elle évite tous les ennuis liés à une incapacité de remplir les promesses faites au client.

LES AGENCES SPÉCIALISÉES. Une entreprise travaille avec toutes sortes d'agences spécialisées – agence de publicité, agence de promotion, agence de marketing direct, agence de relations publiques – pour atteindre ses objectifs. La qualité des agences, qui varie beaucoup, affecte grandement l'entreprise. Aussi est-il prudent de mettre en place un système d'évaluation et de mesure de l'efficacité du travail fourni.

LES SUPPORTS LOGISTIQUES. Une entreprise doit enfin s'appuyer sur tout un ensemble de supports logistiques – transporteurs, expéditeurs, sociétés d'entreposage – pour s'approvisionner et distribuer sa production efficacement. La logistique représente en général 10 à 15 % des coûts totaux. De substantielles économies peuvent donc être réalisées dans ce domaine.

### *Les concurrents*

Une entreprise a besoin d'une information précise et à jour sur ses concurrents. Les concurrents les plus directs sont ceux à qui l'on ressemble

le plus : même marché-cible, même mix marketing. Un concurrent est dit dominant s'il gagne la plupart des contrats où l'on est en compétition. Dans le cas inverse, il s'agit d'un concurrent secondaire. C'est bien sûr le concurrent dominant qui doit retenir toute l'attention.

Il faut cependant garder un œil sur les concurrents éloignés, qui peuvent s'avérer dangereux. On est plus souvent victime d'une nouvelle technologie que d'un concurrent existant. Une aciérie comme US Steel par exemple ne doit pas seulement se préoccuper des autres aciéries comme Bethlehem mais également des fabricants d'aluminium comme Reynolds ou bien de plastiques industriels comme GE. Ces matériaux remplacent en effet l'acier dans certaines applications. Certains analystes pensent d'ailleurs qu'une entreprise a plus à craindre de la concurrence potentielle que de la concurrence actuelle.

Que doit savoir une entreprise sur ses concurrents ? Elle doit connaître leurs *objectifs*, *stratégies*, *forces* et *faiblesses*, et *modes de réaction*. La figure 5-4 liste une série de questions auxquelles il faut savoir répondre.

Comment une entreprise peut-elle collecter l'information correspondante ? De nombreuses façons :

1. On peut suivre régulièrement les journaux, magazines et autres imprimés en notant les informations sur la concurrence. On y voit les publicités, les emballages et on y lit les déclarations. Un service de pige est souvent utile.

2. On peut étudier les sites Web des concurrents, qui contiennent en général des informations sur les produits, les prix, les nouveautés, la politique de l'entreprise, les offres d'emploi, l'organigramme, ainsi que l'adresse du siège, des filiales, distributeurs et centres de service.

3. On peut débaucher des employés des concurrents qui renseigneront sur l'état d'esprit dans l'entreprise et les réactions et initiatives possibles.

4. On peut enquêter auprès de sa force de vente et de ses distributeurs afin de recueillir leurs impressions et avis sur un concurrent particulier.

5. On peut parfois se comparer systématiquement à la concurrence en interrogeant clients, revendeurs, fournisseurs et consultants. On peut aussi jouer au « client-mystère » ou bien encore acheter et démonter les produits des concurrents.

FIGURE 5-4
Questions à se poser sur les concurrents

*Les objectifs*

- Le concurrent a-t-il pour principal objectif la rentabilité ? La part de marché ? L'avance technologique ?
- Le concurrent est-il agressif ou prêt à partager ?

*Les stratégies*

- Comment le concurrent envisage-t-il de gagner ? Par des prix bas ? Par une qualité supérieure ? Un meilleur service ? Des coûts réduits ?
- Le concurrent raisonne-t-il à court terme ou à long terme ?

*Les forces et faiblesses*

- Quels sont les points de supériorité du concurrent par rapport à nous ?
- Quelles faiblesses pourrions-nous exploiter ?

*Les modes de réaction*

- Comment le concurrent réagira-t-il si nous augmentons nos prix ? Si nous les baissons ?
- Comment le concurrent réagira-t-il si nous accroissons fortement notre budget promotionnel ou notre force de vente ?

Le principal problème avec l'information sur la concurrence, c'est qu'elle est disséminée un peu partout dans l'entreprise. Pour résoudre ce problème, certaines sociétés ont créé un service d'intelligence sur la concurrence qui centralise les informations et donne son avis sur les décisions des concurrents. Alternativement, on peut demander à certains managers d'accumuler une expertise sur un concurrent particulier afin d'anticiper son comportement.

## L'environnement de l'entreprise

Dans toute société, on regorge d'informations sur les commandes, les ventes, les prix, les coûts, les stocks, les effets à recevoir, les effets à payer et bien d'autres choses encore. Ces informations internes servent à préparer les prévisions de vente, les budgets, les comptes de résultat, les bilans, les états de trésorerie, etc.

D'une importance particulière est la *base de données client* qui centralise toutes les informations sur les transactions, les caractéristiques et les profils. Mais bien souvent, l'information la plus riche sur le client se trouve dans la tête du vendeur ou dans son ordinateur portable.

Lorsqu'il s'en va, toute l'information risque d'être perdue. Pour éviter cela, beaucoup d'entreprises ont mis en place des *systèmes de gestion commerciale automatisés* qui, reliés à l'ordinateur central, recueillent et téléchargent toutes les informations concernant *la vente*.

Les sociétés disposent aussi d'une *base de données produit* dans laquelle les vendeurs précisent les dernières informations concernant les caractéristiques de l'offre, les avantages-clients et les argumentaires. Dans les systèmes avancés, le représentant peut effectuer des démonstrations en clientèle sur son PC et même configurer les produits à la demande. Il peut aussi proposer des prix et imprimer le contrat, au cas où le client se déciderait immédiatement[6].

## Les méthodes de recueil de l'information

Compte tenu de la diversité des informations nécessaires, la question se pose de savoir comment recueillir ces informations de façon efficace. L'information est à la fois source de valeur et élément de coût. Une entreprise peut dépenser trop en *acquisition d'information* et l'on se plaint alors de « se noyer dans l'information sans pour autant améliorer ses connaissances ». Il y a de grandes différences entre les *données*, l'*information*, la *connaissance* et l'*expertise*. À moins de franchir toutes ces transformations successives, les données brutes ne sont guère utiles.

Il existe trois principales approches en matière de recueil d'information. Elles n'ont ni la même valeur ni le même coût. Il s'agit, par ordre de coût croissant, de l'*observation*, des *données secondaires*, et des *données primaires*.

### *L'observation*

Un manager peut apprendre beaucoup en observant. « Ne regarde pas la bouche d'une personne mais ses pieds » dit un proverbe japonais. Dans les années 1970, les spécialistes marketing de Toyota se rendirent sur les parkings des supermarchés et observèrent comment les consommateurs chargeaient leurs achats dans leur coffre. C'est à partir de ces observations que Toyota redessina le coffre de ses voitures pour le rendre plus pratique. De même, le président d'un laboratoire pharmaceutique japonais se fit un jour admettre lui-même comme patient pour observer la façon dont les médecins et les infirmières se comportaient.

Les éditeurs de logiciels apprennent beaucoup au contact des *utilisateurs pilotes* qui testent leurs produits. Ils améliorent ainsi grandement les logiciels[7]. De même le personnel de l'entreprise peut découvrir de

nombreuses choses en visitant les magasins des concurrents, en observant des acheteurs in situ, et en nouant des contacts informels. Même si l'observation ne peut pas toujours produire des résultats nets et récurrents, c'est une méthode fort utile au stade exploratoire d'une étude.

### *Les données secondaires*

Il s'agit de données qui ont déjà été recueillies dans un autre dessein. Les chercheurs commencent en général leur recherche en examinant les données secondaires disponibles afin de savoir si elles peuvent répondre en partie ou en totalité au problème posé. C'est moins coûteux et plus rapide que de collecter directement des données sur le terrain. Les sources d'information secondaires sont très nombreuses : rapports publics, encyclopédies, presse spécialisée ainsi que les données commerciales vendus par des entreprises comme Nielsen, Information Resources, Simmons ou Dun & Bradstreet.

### *Les données primaires*

Lorsque les données secondaires sont inexistantes, anciennes, inexactes, incomplètes ou peu fiables, il faut recueillir des données primaires, en général à un coût plus élevé. Quatre méthodes sont disponibles : les *entretiens individuels*, les *entretiens de groupe*, les *enquêtes postales ou téléphoniques* et l'*expérimentation*.

LES ENTRETIENS INDIVIDUELS. Il y a des situations dans lesquelles la méthode des entretiens individuels s'impose. C'est souvent le cas lorsque le chercheur cherche à mieux percevoir un problème et clarifier un projet. En général, l'intervieweur pose une série de questions, ouvertes ou fermées. C'est une méthode coûteuse d'une part parce qu'il faut mettre en place les entretiens avec chaque individu et d'autre part parce qu'il faut souvent les rémunérer, par exemple lorsqu'il s'agit de professionnels : médecins, avocats, ingénieurs.

LES ENTRETIENS DE GROUPE. Un entretien de groupe (encore appelé *focus group*) rassemble de 6 à 10 personnes et dure en général quelques heures. La discussion, qui peut porter sur un produit, un service, une organisation ou tout autre sujet marketing, est dirigée par un animateur spécialement formé. Les participants sont en général rémunérés. L'animateur doit rester objectif, bien connaître le sujet et maîtriser la dynamique de groupe. Il encourage la libre discussion, espérant faciliter l'expression des opinions et des attitudes. En même temps, il doit

« focaliser » la discussion, qui est en général enregistrée et peut être ultérieurement analysée par le manager qui a commandé l'étude.

L'auteur de ce livre a observé un groupe de consommateurs à revenus moyens qui discutaient d'une nouvelle voiture juste après l'avoir essayé. Voici leurs commentaires : « Elle est trop petite » ; « elle semble peu sûre en cas d'accident » ; « son prix est trop élevé » ; « elle ne peut servir qu'à de petits trajets » ; « les femmes l'aimeront mieux que les hommes ». Tous ces commentaires préoccupèrent naturellement le constructeur.

L'entretien de groupe est une excellente méthode pour explorer de nouvelles idées et recueillir les opinions et les réactions des consommateurs. Pourtant, il faut se garder de généraliser les résultats à l'ensemble du marché car l'échantillon est de petite taille et n'a pas été choisi au hasard.

LES ENQUÊTES POSTALES ET TÉLÉPHONIQUES. Tandis que l'observation et l'entretien sont très adaptés à une recherche exploratoire, l'enquête est plus adéquate pour mesurer et décrire. Les entreprises réalisent des enquêtes pour mesurer les connaissances, les croyances, les préférences et la satisfaction des consommateurs-cibles. Si l'enquête est bien menée et les taux de retour satisfaisants, les résultats sont extrapolables à l'ensemble de la population, avec une marge d'erreur. Malheureusement, c'est rarement le cas et les sources de biais sont nombreuses : questions mal formulées, enquêteurs incompétents ou malhonnêtes, répondants peu consciencieux ou scrupuleux. Le problème majeur est aujourd'hui celui des taux de réponse limités. On est très content d'obtenir 30 % dans les enquêtes postales et 60 % dans les enquêtes téléphoniques. Beaucoup aujourd'hui ne répondent plus aux enquêtes parce qu'ils n'ont pas le temps, ou parce qu'ils craignent qu'on cherche à leur vendre quelque chose. Un taux de réponse réduit, surtout si ceux qui répondent diffèrent de ceux qui ne répondent pas, affecte profondément la fiabilité de l'enquête. Pour réduire ce risque, les entreprises doivent s'adresser uniquement aux sociétés d'études professionnelles, compétentes techniquement.

L'EXPÉRIMENTATION. Le mode de recueil de données le plus scientifique est l'expérimentation. Monter une expérience consiste à choisir plusieurs groupes de sujets semblables, à leur administrer différents « traitements », à contrôler les variables exogènes, et à analyser statistiquement les différences obtenues dans les résultats. Pour autant que les facteurs externes soient bien éliminés ou contrôlés, on peut attribuer les effets aux variations dans les traitements. L'expérimentation a

pour but de mettre en évidence des relations de cause à effet, en éliminant le plus grand nombre possible d'hypothèses rivales.

Par exemple, DuPont a cherché à mesurer l'impact de sa publicité sur les ventes. Supposons que l'entreprise y consacre 5 % de son chiffre d'affaires. Dans une expérience, on pourrait dépenser 7,5 % dans une zone, 5 % dans une deuxième zone et 2,5 % dans une troisième, toutes les zones étant choisies pour être comparables entre elles. Si les ventes ne progressent pas lorsque l'on dépense 7 % mais chutent lorsque l'on dépense 2,5 %, on peut en conclure que 5 % semble un effort adéquat.

## Gérer le système d'information

Vu l'importance d'une information fiable en marketing et vu sa relative dispersion dans l'entreprise, il peut apparaître opportun de créer un *centre de l'information marketing* (CIM). Dans un tel centre, on serait chargé de *définir les besoins en information, mettre en place les instruments de recherche, collecter et classer l'information, juger de sa qualité*, et *la diffuser* auprès des personnes concernées.[8]

Le centre gérerait également un *système d'aide à la décision marketing*, c'est-à-dire un ensemble intégré de données, de systèmes, d'outils et de techniques informatiques permettant de collecter et d'interpréter l'information pertinente en en faisant une base pour la prise de décision. Le CIM analyserait également les données à l'aide de *méthodes statistiques* avancées : la *régression multiple*, l'*analyse discriminante*, l'*analyse factorielle*, l'*analyse typologique* et l'*analyse conjointe*[9]. Il appliquerait également des *modèles de décision* pour segmenter les marchés, fixer les prix et les budgets publicitaires, choisir les médias, et planifier l'action de la force de vente. Certains modèles utilisés aujourd'hui dans l'entreprise sont présentés à la figure 5-5.

## Thèmes de réflexion

Compte tenu de l'explosion du volume de données et de l'omniprésence d'ordinateurs performants, il est devenu urgent pour l'entreprise de pratiquer un *reengineering de son marketing*. Dans le passé, on s'est surtout appuyé sur des *modèles conceptuels* décrivant l'impact des différents outils marketing sur la demande, mais aujourd'hui, il devient possible de mesurer cet impact de façon beaucoup plus précise. On trouvera des exemples dans le récent livre de Lilien et Rangaswamy[10].

## FIGURE 5-5
## Quelques modèles célèbres d'aide à la décision

BRANDAID. Un modèle de gestion du mix marketing des produits de grande consommation qui permet à un chef de marque d'ajuster sa publicité, ses prix et ses scénarios de concurrence[1].

DETAILER. Un modèle qui détermine l'identité des clients à visiter et la nature des produits à leur présenter à chaque visite. Ce modèle, qui a été développé en partie pour l'industrie pharmaceutique, s'applique aux cas où l'on ne peut présenter plus de quelques produits à la fois. Dans deux applications, il a permis d'améliorer sensiblement le bénéfice[2].

GEOLINE. Un modèle qui détermine les territoires de vente et de SAV en respectant trois principes : charges de travail comparables ; contiguïté géographique ; et zone de déplacement réduite. Il a été utilisé avec succès à plusieurs reprises[3].

CALLPLAN. Un modèle d'aide à la force de vente qui optimise le nombre et la fréquence des visites des représentants pour chaque client actuel ou potentiel. Ce modèle a été en particulier utilisé par United Airlines[4].

MEDIAC. Un modèle qui permet de programmer l'achat d'espace pour un an. Le modèle inclut une estimation du potentiel de vente et tient compte des rendements décroissants, de l'oubli, de la concurrence et des exigences de programmation[5].

ADCAD. Un modèle d'aide à la création publicitaire qui recommande le type d'approche à privilégier (axes, tons) en fonction du produit, du marché-cible et de la concurrence[6].

PROMOTER. Un modèle destiné à évaluer l'impact d'une promotion[7].

COVERSTORY. Un modèle qui permet de résumer l'essentiel de toute une série d'informations commerciales[8].

1. John D.C. Little, « Brandaid : A Marketing Mix Model, Part I : Structure ; Part II : Implementation », *Operations Research*, 23 (1975) : 628-73.
2. David B. Montgomery, Alvin J. Silk, and C.E. Zaragoza, « A Multiple-Product Sales Force Allocation Model », *Management Science*, December 1971, pp. 3-24.
3. S.W. Hess and S.A. Samuels, « Experiences with a Sales Districting Model : Criteria and Implementation », *Management Science*, December 1971, pp. 41-54.
4. Leonard M. Lodish, « CALLPLAN : An Interactive Salesman's Call Planning Systems », *Management Science*, December 1971, pp. 3-24.
5. John D.C. Little and Leonard M. Lodish, « A Media Planning Calculus », *Operations Research*, January-February 1969, pp. 1-35.
6. Raymond R. Burke, Arvind Rangaswamy, Jerry Wind, and Jehoshua Eliashberg, « A Knowledge-base System for Advertising Design », *Marketing Science*, 9, n° 3 (1990) : 212-29.
7. Magid M. Abrahama and Leonard M. Lodish, « PROMOTER : An Automated Promotion Evaluation System », *Marketing Science*, Spring 1987, pp. 101-23.
8. John D.C. Little, « Cover Story : An Expert System to Find the News in Scanner Data », Sloan School, MIT Working Paper, 1988.

Dans le cadre du centre d'information marketing, certaines sociétés ont mis en place une véritable salle de commandement, où l'on étudie en temps réel les derniers développements du marché afin de prendre immédiatement les décisions qui s'imposent. Les banques et les compagnies aériennes, par exemple, pratiquent un tel système, décrit en détail par le consultant Bradley Gale[11].

L'information marketing a un bel avenir devant elle, à mesure que l'on avance dans « l'ère des réseaux ». Grâce aux ordinateurs et aux réseaux, les entreprises mettent en place un système Intranet pour l'information interne à l'entreprise ; un système Extranet pour échanger données et idées avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs ; et un site Internet pour rendre accessible et obtenir, grâce au Web, une foule d'informations de toute nature. Nous entrons dans l'ère des stratégies marketing fondées sur l'information.

Voici une liste de questions qui vous permettront de juger de l'état de votre système d'intelligence marketing :

1. Y a-t-il un centre d'information marketing (CIM) dans votre entreprise, qui organise, collecte et diffuse l'information aux managers ? Comment améliorer la qualité, la disponibilité, la récence et la précision de l'information ?

2. Votre société détecte-t-elle suffisamment à l'avance les tendances d'évolution démographique, économique, socio-culturelle, technologique et politico-réglementaire ? Votre société est-elle en avance ou en retard dans ces domaines ?

3. Votre société anticipe-t-elle correctement les problèmes concernant la clientèle, la distribution et l'approvisionnement ? Sinon, quelles mesures pourrait-on prendre pour y parvenir ?

4. Comment améliorer la collecte et la classification des informations concernant vos concurrents, actuels et potentiels ?

5. Êtes-vous satisfait de votre service d'études de marché ? Dispose-t-il d'un budget suffisant ? Quelles améliorations suggérez-vous ?

6. Votre société utilise-t-elle des modèles de décision avancés ? Si non pourquoi ?

# 6

# Formuler le mix marketing

Un produit qui ne se vend pas n'est pas un produit ; c'est une pièce de musée. — *Ted Levitt*

Avoir un avantage concurrentiel, c'est comme avoir un fusil dans un combat au couteau. — *Anonyme*

Il y a longtemps que le professeur Neil Borden, de Harvard, a cherché à structurer l'ensemble des activités ayant une influence sur l'acheteur[1]. Toute société pourrait dresser sa propre liste. Par exemple, un laboratoire pharmaceutique influence le comportement de prescription des médecins en effectuant des visites, en distribuant des échantillons, en écrivant des articles, en diffusant des publicités et en finançant des conférences. Borden suggéra que toutes ces activités constituent un « mix marketing » et devraient être gérées de concert afin d'en optimiser l'impact. L'entreprise devrait mesurer le rapport coût-efficacité de chaque outil et en déduire le mix marketing le plus rentable.

Bien que le mix marketing comprenne de multiples éléments, les analystes ont essayé de les classifier d'une manière qui permettrait de voir la forêt plutôt que les arbres. Au début des années 60, le professeur Jerome McCarthy popularisa la formule des 4 P : *produit*, *prix*, *place* et *promotion*, chaque P comprenant un ensemble d'activités (voir figure 6-1). Plus récemment, d'autres classifications ou raffinements ont été proposés.

Nous allons dans ce chapitre examiner d'abord ce qu'il en est de la théorie des 4 P. Puis nous étudierons chaque P en détail.

## La théorie des 4 P

La théorie des 4 P invite les responsables marketing à décider des produits et de leurs caractéristiques, des prix, des modes de distribution et des outils de promotion. Certains critiques pensent que les 4 P oublient ou ne donnent pas leur juste place à certaines activités. Ainsi :

1. *Où se trouvent les services ? Ce n'est pas parce qu'ils ne commencent pas par un P qu'il faut les oublier* ! En fait, les services comme le transport en taxi ou la coiffure sont des produits. Et les services qui accompagnent un produit tels que la livraison, l'installation et la formation font également partie du produit. Certains chercheurs et praticiens préfèrent le mot d'*offre* à celui de produit. La notion d'offre recouvre une réalité plus large.

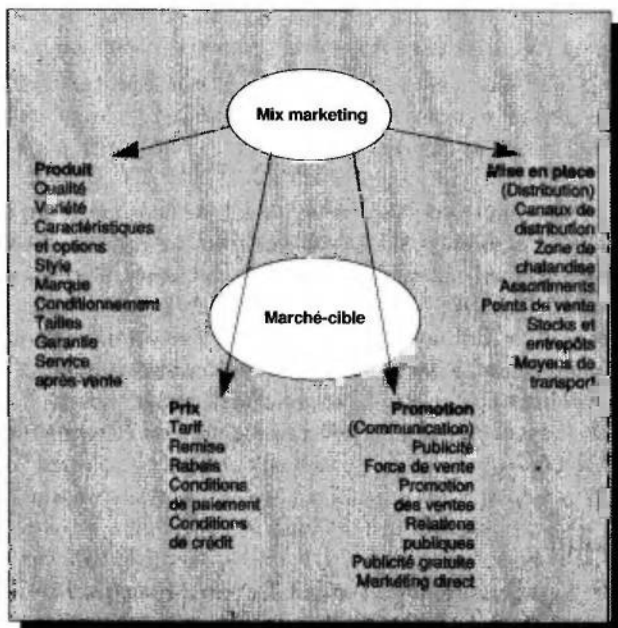
2. *Où se trouve l'emballage ? Est-ce que l'emballage ne fait pas partie intégrante du marketing des produits de grande consommation ?* On pourrait répondre que l'emballage fait également partie du produit et n'a pas besoin d'être listé séparément.

3. *Où se trouve la force de vente ? Ne s'agit-il pas d'une variable majeure en marketing ?* On considère en fait souvent la force de vente comme l'une des facettes du quatrième P, la promotion. La raison tient à la relative substituabilité des outils promotionnels. Par exemple, un mailing peut être défini comme « un vendeur avec des ailes ».

Finalement, il apparaît que la plupart des activités marketing peuvent être rangées sous la bannière des 4 P (voir figure 6-1). L'auteur de ce livre a pourtant suggéré d'ajouter deux P, devenus de plus en plus importants, surtout en milieu international. Il s'agit :

- de la *politique*. Le contexte politique peut grandement influencer les ventes. Si de nouvelles lois anti-publicité tabac sont adoptées, les ventes de cigarettes s'en ressentiront. Si l'on oblige les aciéries à mieux contrôler leur pollution, les ventes d'équipement anti-pollution progresseront. Les responsables marketing doivent souvent avoir recours au lobbying politique pour défendre leurs marchés.

FIGURE 6-1
Les 4 P du mix marketing




- du *public*. Le public change souvent d'humeur et d'attitude, affectant ainsi le devenir de certains produits ou services. À différentes reprises, la population américaine s'est ainsi détournée de la viande de bœuf, du lait ou de certaines activités. Les sociétés concernées ne peuvent rester inactives : elles financent des campagnes destinées à rassurer la population et l'encourager à reprendre sa consommation.

La question n'est pas de savoir s'il faut quatre, six ou dix P mais plutôt si une telle classification aide à la l'élaboration de la stratégie marketing. De même qu'en économie on utilise deux principaux concepts, l'*offre* et la *demande*, en marketing, les 4 P servent à ranger les outils et à guider le plan d'action.

Une autre critique, plus valable cette fois, tient à ce que les 4 P représentent le point de vue du marketing et non celui de la demande. Un acheteur peut percevoir l'offre d'une toute autre manière. On peut ainsi en face des 4 P du producteur, identifier les 4 C du consommateur[3] :

| **4 P** | **4 C** |
|---|---|
| Produit | valeur-Client |
| Prix | Coût |
| Place | Commodité |
| Promotion | Communication |

Si le producteur se voit vendre un produit, le consommateur quant à lui recherche la solution à son problème. Et il n'est pas concerné que par le prix mais par l'ensemble des coûts d'acquisition, d'utilisation, et de disposition. Il souhaite que le produit ou le service soient aussi accessibles que possible. Enfin, il n'a que faire de la promotion mais souhaite une communication à double-sens. Un responsable marketing ferait bien de réfléchir aux quatre C avant d'élaborer ses quatre P. À la lumière de ces remarques, nous pouvons maintenant examiner chaque P plus en détail.

## Le produit

À la base d'une activité, il y a l'offre. Une entreprise cherche toujours à différencier et améliorer ses produits afin de gagner la préférence du marché, même à un prix plus élevé.

Mais tous les produits ne se différencient pas aussi facilement. À une extrémité, on trouve les produits dits banalisés, la chimie de base, les métaux, les fruits et légumes, le sel, etc. C'est là où le talent marketing est le plus nécessaire. Les produits banalisés ne demandent qu'à être différenciés. Par exemple:

- *Les poulets Perdue.* Frank Perdue décida il y a quelques années d'élever ses poulets de façon à les garantir plus tendres. « Il faut un homme dur pour élever des poulets plus tendres » disait-il dans sa publicité télévisée. Aujourd'hui, les poulets Perdue détiennent 30 % du marché de la Côte Est, bien qu'ils soient vendus 10 % plus cher que les autres poulets. « Si l'on arrive à différencier un poulet, conclut Perdue, alors on peut tout différencier. »
- *Le café de Colombie.* Lorsqu'un torréfacteur ou un détaillant veut parler d'un bon café, il parle du café de Colombie. Le café de

Colombie peut un jour avoir été le meilleur du monde, mais aujourd'hui les cafés du Brésil ou d'Argentine sont probablement tout aussi bons. Pourtant l'idée persiste, soutenue par la publicité, que le café de Colombie est le meilleur. D'autres succès de produits agricoles différenciés sont les ananas d'Hawaï, les pommes de terre de l'Idaho et le fromage du Wisconsin.

- *Les cigarettes Marlboro*. Les goûts des marques de cigarettes se ressemblent beaucoup. En fait, la plupart des fumeurs ne reconnaîtrait pas leur marque en test aveugle. La différenciation est donc dans la tête et non dans le produit, comme en atteste la part de marché mondiale (30 %) détenue par Marlboro. Pour une large part, celle-ci s'explique donc par la publicité mettant en scène des cow-boys. En associant la marque à un mythe universellement apprécié, Philip Morris a fait de Marlboro la référence du marché.
- *La vodka Absolut*. De par la loi, toutes les vodkas sont identiques. Impossible, en test aveugle, de reconnaître sa marque. Pourtant l'une des marques les plus connues est Absolut, qui vient de Suède et non de Russie, le pays de la vodka. Comment la marque Absolut a-t-elle réussi à se différencier ? D'abord grâce à une campagne publicitaire très créative, dans laquelle, régulièrement, un nouvel artiste de renommée place la bouteille dans le contexte de son choix. Les amateurs d'art et de culture en viennent, lorsqu'ils servent de la vodka à leurs invités, à préférer verser la marque Absolut qui a ainsi su gagner la préférence des esthètes[4].
- *Le dacron, le nylon, et l'orlon de DuPont*. DuPont mérite d'être reconnu comme le créateur de nombreuses fibres aux propriétés variées. À chaque fois, la fibre reçoit un nom que l'on n'oubliera pas. Une fois les brevets tombés dans le domaine public, les concurrents introduisent un produit équivalent, vendu moins cher. Mais ils ne peuvent prendre le nom choisi par DuPont. Et les clients préfèrent quand même acheter du dacron, du nylon, etc. même si des fibres similaires sont vendues moins cher.

Finalement, un produit banalisé peut être différencié soit physiquement soit psychologiquement. Selon les cas, une légère différence de produit peut être obtenue (comme pour les poulets Perdue), l'origine peut être utilisée (café de Colombie), une image spécifique peut être greffée (Marlboro, Absolut), ou encore l'usage exclusif d'un nom peut servir de protection (DuPont). Comme le dit le professeur Theodore

Levitt, « Un produit banalisé, ça n'existe pas. Tout bien ou service peut être différencié… »

À l'inverse des produits dits banalisés, il y a des produits très différenciés naturellement comme les voitures, l'équipement lourd ou l'immobilier. Pour ces produits, le design est très important. Dans le cas d'une automobile, on peut presque tout différencier : la taille, le style, la puissance, l'aménagement intérieur, etc. de sorte que les constructeurs peuvent mettre en avant l'unicité de leur gamme. En plus, ils peuvent ajouter un élément de différenciation psychologique comme le prestige (Mercedes), la performance (Porsche) ou la sécurité (Volvo).

En général, les chefs de produit se rendent compte que le but est de créer une différenciation *pertinente* et *distinctive*. Elle peut s'appuyer sur :

- des différences physiques (configuration, performances, conformité, durabilité, fiabilité, design, style, packaging) ;
- des différences dans la disponibilité (produit vendu en magasin, par téléphone, courrier, fax, Internet) ;
- des différences dans le service (livraison, installation, formation, assistance, maintenance, réparation) ;
- des différences de prix (prix très élevé, élevé, moyen, bas, très bas) ;
- des différences d'image (symboles, atmosphères, événéments, médias).

Deux puissants vecteurs de différenciation sont la *configuration* et *le design*. De nouvelles caractéristiques permettent en effet de démontrer clairement un avantage supplémentaire ; elles sont, en outre, souvent brevetables. Le design, quant à lui, peut servir à identifier un produit ou un emballage. Bien qu'un concurrent puisse imiter un design, le créateur jouit toujours d'une préférence, au moins pendant quelque temps.

Toute différenciation réussie entraîne l'imitation. Lorsque les imitateurs s'emparent d'un produit, souvent en le vendant moins cher, ils menacent évidemment l'innovateur. Celui-ci peut réagir de trois façons :

- baisser les prix et protéger ainsi sa part de marché même si le bénéfice s'en ressent ;
- conserver le même prix, quitte à perdre en part de marché et en bénéfice ;
- rechercher un nouveau tremplin de différenciation tout en maintenant le prix actuel.

Des trois solutions, c'est la dernière qui permet d'envisager la meilleure rentabilité. Elle force l'entreprise à reconnaître que son avantage concurrentiel n'est que temporaire et qu'il faut toujours anticiper l'*avantage suivant*. L'idée d'un avantage concurrentiel durable n'est, à une époque d'hyperconcurrence, qu'une chimère.

## Le prix

Le prix diffère de tous les autres éléments du mix en ce qu'il détermine directement le *revenu*, alors que les trois autres représentent des *coûts*. De ce fait, les entreprises s'efforcent de placer les prix au niveau le plus élevé que leur permet leur degré de différenciation. En même temps, elles reconnaissent qu'il faut tenir compte de l'effet du prix sur le volume. Le but est d'obtenir le revenu (prix x volume) qui, une fois les coûts déduits, maximisera le profit.

Les entreprises essaient d'estimer l'impact d'une baisse de prix sur le bénéfice. Un patron d'entreprise a un jour estimé que s'il pouvait augmenter ses prix d'un dollar, ses profits augmenteraient de plusieurs millions. À volume égal, l'impact d'une hausse de prix de 1 % sur les bénéfices, serait le suivant[5] :

| | |
|---|---|
| Coca-Cola | 6,4 % |
| Fuji Photo | 16,7 % |
| Nestlé | 17,5 % |
| Ford | 26,0 % |
| Philips | 28,7 % |
| Entreprise américaine moyenne | 12,0 % |

Il est important bien sûr, de distinguer le prix réel du tarif. Les remises sont si courantes aujourd'hui qu'aucun acheteur ne paye plus le prix indiqué sur le tarif. Un acheteur peut se voir proposer une réduction, un rabais, un service gratuit, un cadeau ou tout autre élément qui revient à abaisser le prix initial. Peu d'entreprises mesurent et contrôlent vraiment cette spirale et cette dilution des prix[6]. Les sociétés qui croient connaître la rentabilité de leurs clients devraient pratiquer la comptabilité ABC (*activity-based costing*)[7]. Un gros client qui bénéficie de discounts fréquents et de services multiples peut s'avérer très peu rentable.

Pour fixer leurs prix, beaucoup d'entreprises se contentent de rajouter une marge à leurs prix de revient estimés. C'est la méthode de *fixation des prix à partir des coûts*. Les fabricants et détaillants alimentaires par exemple appliquent une marge donnée sur chaque article. Dans l'activité de conseil, on multiplie en général le coût du consultant par 2,5 de façon à couvrir les frais et laisser une marge.

Aujourd'hui, cependant, certaines entreprises commencent à *tarifer en fonction de la valeur*. Ils estiment le prix maximum qu'un client est prêt à payer et tarifent un peu en dessous de façon à attirer le client et lui laisser quelque chose. Bien sûr, le vendeur espère que ses coûts seront très inférieurs à ce prix, de façon à garantir un bénéfice. Si ce n'est pas le cas, il n'y aura pas de transaction possible.

DuPont est l'un des adeptes de la tarification à la valeur. Par exemple, la société améliore un tuyau servant à transporter un produit chimique d'un site à un autre. Supposons que l'ancien tuyau ait besoin d'être changé tous les ans, occasionnant un jour d'arrêt de production, et que cela coûte 10 000 dollars à l'entreprise. Supposons également que la durée de vie du nouveau tuyau soit de trois ans. DuPont estimerait sa valeur à 20 000 dollars (30 000 – 10 000, sans compter le coût des tuyaux). La société calcule alors le prix d'indifférence entre les deux solutions et propose un prix un peu inférieur de façon à inciter l'acheteur à changer de tuyau. Plus l'avantage financier est élevé, plus la motivation d'achat est forte mais plus grand est le risque que la concurrence réagisse. Notons que DuPont ne tient pas compte du coût de développement et de production du tuyau, qui est censé être couvert par le prix de vente.

La tarification à la valeur s'applique également dans d'autres cas. Le public d'un concert paie davantage pour un fauteuil d'orchestre que pour un 2$^{e}$ balcon ; le cinéma coûte plus cher certains jours que d'autres ; et tous les médecins ou les consultants ne pratiquent pas le même tarif.

Un marketer astucieux saura entourer son produit de services à valeur ajoutée et tarifer son offre globale en conséquence. Il peut ainsi proposer différents packages à différents prix. La figure 6-2 montre comment, pour un produit chimique particulier, DuPont fait deux propositions à des prix différents. Il y a un package « haut de gamme » et un package « bas de gamme ». Si un client veut encore plus, on peut lui préparer une troisième offre au prix indiqué dans la colonne de droite du tableau. Par exemple, si un client veut la sûreté maximale et la totalité du système, le prix s'établira à 102,50 dollars la livre. DuPont est convaincu que les clients apprécient la fléxibilité des offres parmi lesquelles ils peuvent exercer leur choix.

Pourtant, les entreprises incitent souvent les clients à acheter le plus possible, par exemple en offrant le tout à un prix inférieur aux éléments séparés. Une banque peut tarifer séparément chacun de ses services (épargne, crédit, location de coffre, garde de titres, etc.) mais en même temps faire une offre spéciale pour un package global. C'est ce que les banques appellent la « tarification à la relation » ou « tarification relationnelle ».

FIGURE 6-2
La méthode de tarification des offres de DuPont

| *Attribut* | *Niveau inférieur* | *Niveau supérieur* | *Prix* |
|---|---|---|---|
| Qualité | Impuretés inférieures à 1/100 000 | Impuretés inférieures à 1/1 000 000 | $ 1,70 |
| Livraison | En deux semaines | En une semaine | 0,15 |
| Système | Produit chimique seulement | Système complet | 0,80 |
| Innovation | Effort de R&D limité | Effort de R&D intensif | 2,00 |
| Formation | À l'achat initial seulement | À la demande | 0,40 |
| Service | Centralisé | Délocalisé | 0,25 |
| | Prix = 100 $ la livre | Prix = 100 $/livre + 5,30 = 105,3 $/livre | |

Une entreprise performante ne propose pas un seul produit mais une *gamme* à prix différenciés. Par exemple, la chaîne d'hôtels Marriott propose la gamme reproduite à la figure 6-3. Au départ, le positionnement était celui d'un hôtel de bonne qualité à un prix supérieur à la moyenne (Hôtels Marriott). Puis l'entreprise proposa des hôtels de luxe (Marriott Marquis). Comme la réputation de la marque était bonne, on décida de la garder pour cette catégorie. On lança ainsi une chaîne de motels sous le nom « Courtyard » mais avec, en plus petits caractères, la signature Marriott. Lorsque l'entreprise descendit encore en gamme, on utilisa le nom « Fairfield » sans aucune référence, cette fois, à Marriott. Les prix des quatre catégories d'hôtels s'étagent en conséquence : 280 dollars, 180 dollars, 80 dollars et 50 dollars. Chaque catégorie offre un ensemble de produits et de services différencié. La politique de gamme permet à Marriott de ne pas perdre de clients au cas où, sous l'effet d'une récession ou simplement d'un changement de préférences, ceux-ci en viendraient à changer de catégorie. L'entreprise a conçu un système qui lui permet de garder les clients « dans ses filets ».

FIGURE 6-3
Le rapport prix/performance des différents hôtels Marriott

| | | Qualité | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *Supérieure* | *Bonne* | *Standard* | *Économique* |
| **Prix** | Élevé | Marriott Marquis | | | |
| | Supérieur à la moyenne | | Marriott | | |
| | Moyen | | | Court-yard | |
| | Bas | | | | Fairfield |

## La place (distribution)

Tout vendeur doit décider du mode de distribution de ses produits auprès du marché-cible. Deux solutions : vendre en direct ou via des intermédiaires. Dans un même secteur, les deux systèmes coexistent souvent. Par exemple :

*Les cosmétiques*. La plupart des fabricants de produits cosmétiques – Revlon, Estée Lauder, Lancôme – vendent leurs produits à des détaillants qui les revendent ensuite au client final. Avon, cherchant à faire de même, ne put convaincre les détaillants de lui accorder du linéaire, et dut avoir recours à la vente en porte à porte effectuée par les « hôtesses Avon ». Avon construisit ainsi une force de vente de plus d'un million de personnes et devint l'un des as du *marketing direct*. D'autres sociétés suivirent cet exemple, en pratiquant la *vente par réunions* (Mary Kay, Tupperware) ou la *vente pyramidale* (Amway).

*Les ordinateurs personnels*. La plupart des constructeurs de PC, tels qu'IBM, Hewlett-Packard, ou Compaq, commercialisent leurs produits par l'intermédiaire de revendeurs. Ils bénéficient ainsi d'une distribution nationale à un coût raisonnable. Michael Dell jugea qu'un nombre important de client, pourraient être intéressés par l'achat de PC par téléphone. La part de marché de Dell crut si rapi-

dement que tous les autres constructeurs durent réexaminer leur stratégie de distribution. Dell, Gateway ainsi que d'autres adeptes du marketing direct avaient des coûts moins élevés, pratiquaient des prix plus bas, personnalisaient davantage leur offre et offraient un SAV disponible 24 h sur 24, 7 jours sur 7. Compaq, IBM et les autres commencèrent à mettre en place une délicate stratégie de *distribution duale* combinant vente directe et revendeurs. Bien sûr, ceux-ci se rabrouèrent et menacèrent de laisser tomber la marque. Il leur fallut exiger des fabricants soit qu'ils commercialisent des produits différents dans les deux circuits, soit qu'ils pratiquent le même prix partout[8].

Lorsqu'une entreprise choisit de vendre en direct, plusieurs solutions se présentent à elle. De nombreuses compagnies d'assurance, par exemple, vendent à travers leurs propres agents. Le coût de commercialisation d'une assurance auto s'élève, la première année, à 250 dollars, mais ce coût peut atteindre 1 100 dollars pour une assurance-vie. L'assureur peut ainsi ne pas rentrer dans ses frais avant plusieurs années, en espérant bien sûr que les clients resteront fidèles. Aussi, d'autres compagnies comme Assurance-Direct ont commencé à vendre de l'assurance par téléphone puis par Internet, à un coût bien moindre. Les compagnies traditionnelles ont alors complété leur réseau par une activité de télémarketing, allant même parfois jusqu'à renoncer à leurs agents. Mais il n'est pas facile de gérer simultanément deux circuits de distribution, même s'ils sont tous deux directs. Les entreprises ont du mal à faire accepter à leurs vendeurs, un système de télémarketing qui les concurrence directement.

Dans l'univers de la grande consommation, il y a un combat féroce entre les divers détaillants (les grands contre les petits et les grands entre eux). En outre, on assiste aujourd'hui à une bataille entre les vendeurs en magasin et les vendeurs à domicile. Les consommateurs peuvent acheter de plus en plus de produits sans sortir de chez eux : vêtements, électronique, électro-ménager, meubles, etc. via l'un ou l'autre des nombreux systèmes :

- Catalogues envoyés à domicile
- Mailings
- Téléachat
- Publicités diffusées dans les médias (presse, radio, TV)
- Marketing téléphonique
- e-commerce

Comme le temps devient une denrée rare, les achats à domicile croissent plus vite que les ventes en magasin. Au lieu des 2 % traditionnels, certains systèmes de vente à domicile connaissent une croissance à deux chiffres.

Les détaillants sont donc obligés d'attirer à nouveau les clients dans leurs magasins. Mais si les prix sont plus élevés, le parking difficile, le service déficient et le magasin peu accueillant, ce sera impossible. Les détaillants les plus dynamiques doivent donc faire du shopping une expérience gratifiante, amusante et pleine de surprises agréables pour la clientèle. voici deux exemples :

*Barnes & Noble*. Barnes & Noble ont réinventé la librairie[9]. Non seulement leurs magasins proposent-ils un très large assortiment, mais ils proposent également chaises et tables, café, pâtisseries, conférences, rencontres, et sont ouverts de 9 heures du matin à 11 heures du soir, 7 jours par semaine. Sans surprise, les clients se pressent chez Barnes & Noble toute la journée, et y retournent même parfois après dîner. Les librairies Barnes & Noble sont devenues de véritables centres d'animation culturelles.

*NikeTown*. Comment attirer la foule dans un magasin vendant des chaussures et des vêtements de sport ? Avec son magasin de 3 étages sur la Michigan Avenue de Chicago, NikeTown a trouvé la réponse. Les visiteurs entrent sous un portrait géant de Michal Jordan, déambulent à travers des rayons spécialisés dans les différents sports, et sont soumis à des effets visuels et sonores qui créent une ambiance tout à fait spéciale. Au sein du rayon de basket a même été installé un terrain de jeu ! Ce magasin est devenu l'une des attractions les plus visitées de Chicago, dépassant même le fameux Art Institute.

À l'évidence, la distribution d'un produit pose toute une série de problèmes. Les choix de distribution ne peuvent être modifiés facilement, même lorsqu'apparaissent de nouveaux circuits plus attrayants. Les constructeurs automobiles, par exemple, ont choisi le système des concessionnaires ; aujourd'hui, la clientèle accepte de moins en moins les pratiques et discours agressifs et mensongers de leurs vendeurs, et souhaite désormais pouvoir acheter ses voitures soit directement auprès du fabricant, soit chez des revendeurs multi-marques, soit encore sur Internet. Mais les constructeurs sont empêtrés dans leurs contrats et hésitent à modifier leurs réseaux. Pendant ce temps-là, de nouvelles entreprises comme Auto Nation et CarMax imaginent des systèmes de distribution beaucoup plus efficaces[10].

## La promotion (communication)

Le quatrième P, la promotion, regroupe tous les vecteurs de communication qui permettent de diffuser un message à une audience. On les classe souvent en cinq catégories :

- la publicité
- la promotion des ventes
- les relations publiques
- la force de vente
- le marketing direct

Chaque catégorie, qui comporte elle-même une variété d'outils (voir figure 6-4), est analysée dans ce qui suit.

### *La publicité*

La publicité est sans égale pour développer la *notoriété* d'une entreprise, d'un produit, d'un service, ou d'une idée. Sur la base du coût aux mille personnes touchées, elle est imbattable. Lorsqu'elle est créative, elle peut aussi contribuer à construire une *image* et même une *préférence*, en tout cas une *acceptabilité* pour la marque. Mais c'est rarement le cas. Toutes les publicités de voiture par exemple se ressemblent beaucoup et égrènent les mêmes arguments. En fait, si l'on n'arrive pas à avoir une publicité différente, il vaut mieux investir dans les autres outils de communication : force de vente, relations publiques, promotion ou marketing direct.

L'autre problème est que de moins en moins de gens regardent la publicité, surtout la publicité télévisée. Les spots sont devenus plus courts, d'une durée moyenne de 15 secondes, laissant peu de temps pour comprendre le message. Et il y en a tellement qu'un effet de saturation apparaît. Par ailleurs, les spots télévisés sont vus par tout le monde et pas seulement par ceux à qui ils s'adressent. Quelle déperdition pour un spot d'aliments pour chat, si seulement 5 % de l'audience a un chat ! Enfin, il est devenu, grâce à la télécommande, tellement facile de zapper, dès qu'apparaissent les écrans publicitaires.

La publicité est d'autant plus efficace qu'elle est ciblée. Les messages placés dans les revues spécialisées dans la pêche, la moto, l'approvisionnement en emballages, ou encore le matériel pour hôpitaux, ont un meilleur impact. Dans ce cas, la publicité est un investissement avant d'être une dépense. Bien qu'il soit difficile à mesurer, le taux de rentabilité sur investissement publicitaire (TRIP) est probablement supérieur pour les messages ciblés.

FIGURE 6-4
Quelques outils de communication

| *Publicité* | *Promotion des ventes* | *Relations publiques* | *Vente* | *Marketing direct* |
|---|---|---|---|---|
| Messages presse et radio<br>Encarts<br>Catalogues<br>Cinéma<br>Journaux internes<br>Brochures<br>Posters<br>Annuaires<br>Présentoirs<br>Symboles et logos<br>Cassettes vidéo | Jeux et concours<br>Sweepstakes<br>Loteries<br>Primes<br>Échantillons<br>Stands<br>Bons de réduction<br>Remises<br>Animations podium<br>Programmes de fidélisation | Dossiers de presse<br>Communiqués<br>Séminaires<br>Rapports annuels<br>Mécénat<br>Parrainage<br>Éditions<br>Lobbying<br>Journaux internes<br>Événements | Démonstrations<br>Réunions de vente<br>Télévente<br>Essais<br>Salons et foires | Catalogues<br>Mailings<br>Télémarketing<br>Téléachat<br>Achat télématique<br>Achat sur Internet |

Le TRIP est plus facile à apprécier dans le cas du marketing direct. L'entreprise envoie ses offres à des adresses précises et peut mesurer le nombre de personnes qui demandent de l'information ou passent commande. Le nombre et la valeur des commandes, rapportés au coût total du marketing direct, déterminent le TRIP. À l'exception du marketing direct, en revanche, ce taux est bien difficile à mesurer. Les choses n'ont pas beaucoup évolué depuis le temps où John Wanamaker disait : « Je sais que la moitié de mon budget publicitaire est dépensée en pure perte, mais je ne sais pas laquelle. »

La difficulté tient à l'identification de l'effet spécifique de la publicité au sein des autres variables de communication ou de marketing. Si le lancement d'une campagne s'accompagne d'une hausse de prix, d'une promotion, ou d'une opération de relations publiques, comment isoler l'impact de la publicité ? À moins de mettre en place des contrôles expérimentaux, il est quasiment impossible d'y parvenir[11].

Une action publicitaire comporte cinq principales dimensions : l'*objectif*, le *message*, les *médias*, le *budget* et la *mesure des résultats*. D'abord, l'objectif : s'agit-il d'*informer*, de *persuader*, ou de *réactiver la mémoire* de l'audience-cible ? Faut-il privilégier l'attention, l'intérêt, le désir ou l'action (AIDA) ? Le message, quant à lui, dépend de décisions antérieures sur le ciblage et le positionnement. La proposition-valeur doit être présentée de façon créative, et c'est là le rôle principal de

l'agence de publicité. La publicité n'est qu'un gaspillage si on n'a rien d'intéressant à dire ou si on le dit mal.

Le choix des médias est lié à celui du message. Bien que le même message doive être diffusé partout, son exécution dépend de chaque support : presse quotidienne, magazines, radio, TV, affichage, marketing direct, ou téléphone. Et les nouveaux médias (messagerie électronique, fax, Internet) nécessitent de nouvelles approches créatives.

L'entreprise doit soigneusement fixer le budget. Si l'on dépense trop peu, on dépense en fait trop car la publicité ne retient même pas l'attention. Beaucoup de sociétés décident de leur budget en fonction de ce qui est disponible ou bien d'un pourcentage des ventes, ou bien encore de ce que dépensent les concurrents. Mais la méthode la plus logique est de partir des *objectifs* et des *tâches* à réaliser. On décide alors du nombre de personnes à *atteindre*, de la *fréquence* des contacts, et de l'*impact* qualitatif que l'on souhaite obtenir. On détermine le budget à partir de ces trois éléments.

Concernant la mesure des résultats, trop de sociétés se limitent aux scores de reconnaissance alors qu'il faudrait mesurer le pouvoir de persuasion, c'est-à-dire en fait le surcroît de préférence pour la marque résultant de l'exposition ou.la campagne. La meilleure mesure, est évidemment l'impact commercial, en termes de ventes.

Vu les investissements et la complexité des décisions publicitaires, je conseillerai aux entreprises de réexaminer régulièrement leurs plans d'action dans ce domaine. Trop souvent, on continue les mêmes campagnes, simplement par sécurité ; tout écart est vécu comme un risque que l'on préfère éviter. Il est par contre utile de procéder à un audit indépendant, afin d'identifier les approches les plus fructueuses pour chaque facette de l'action publicitaire.

## *La promotion des ventes*

La publicité a rarement un effet immédiat sur les ventes. Elle agit d'abord sur le mental et non sur le comportement. C'est l'inverse pour la promotion des ventes. Le client entend parler d'une offre commerciale – deux pour le prix d'un, un cadeau, la participation à un concours – et il agit.

La promotion des ventes, qui comprend un vaste ensemble de techniques, s'est développée de façon incontrôlée. Les fabricants de biens de grande consommation qui lui consacraient traditionnellement 30 % de leur budget publi-promotionnel, vont maintenant jusqu'à 70 %. Une large part est destinée à la *promotion réseau*, sous forme de remises,

defraiements et cadeaux à la distribution. En fait, c'est ainsi que la plupart des supermarchés se financent. Les détaillants réagissent en effet en achetant davantage, afin de profiter des réductions, mais achèteront moins ensuite, provoquant des fluctuations dans les cycles de production et dans les niveaux de stock.

La *promotion consommateur*, quant à elle, a pour effet d'affaiblir la fidélité et donc le capital-marque. Tout produit qui bénéficie d'une forte réduction de prix donne l'impression que le tarif normal est exagéré.

Les consommateurs s'attendent désormais à négocier les prix. Un tel comportement, renforcé par la perception que beaucoup de marques se ressemblent, les pousse à définir un ensemble de marques acceptables plutôt qu'une forte préférence pour l'une d'elles. Les consommateurs notent alors la marque en promotion cette semaine et l'achètent, à partir du moment où elle figure sur leur liste.

Les sociétés ont peur de régresser en part de marché si elles ne s'alignent pas sur les promotions concurrentes. Il faut du courage pour réduire le budget promotionnel et investir en publicité, ou bien dans l'amélioration du produit ou du service. Procter & Gamble décida, il y a quelque temps, de limiter ses promotions en pratiquant des « prix bas tous les jours ». P&G considéra que la promotion ne diluait pas seulement le capital-marque mais perturbait trop la production.

Il ne faut pas en déduire que toute promotion des ventes est néfaste[12]. Par exemple, une action promotionnelle est justifiée lorsque l'entreprise a une marque de très bonne qualité mais peu connue. En stimulant l'essai, la promotion développera la clientèle. Une promotion peut également attirer de nouveaux clients. Hélas, ceux-ci risquent d'être infidèles car attirés par toute bonne affaire, « ici aujourd'hui, partis demain ». En fait, selon de nombreux observateurs, la plupart des promotions ne rapportent rien.

## *Les relations publiques*

Comme la promotion des ventes, les relations publiques comprennent tout un ensemble de techniques. Elles peuvent être très efficaces même si elles ont tendance à être sous-utilisées dans la promotion des produits et services. Cela tient en partie à ce que les activités de relations publiques sont gérées par un département spécifique qui s'occupe non seulement du marketing mais aussi de la finance, des ressources humaines, des relations avec le gouvernement, etc. Ainsi, le marketing doit soit négocier avec ce département, soit engager sa propre agence.

À mesure que la publicité perd de son pouvoir et que la promotion des ventes se développe au-delà du raisonnable, les relations publiques ont leur carte à jouer. En marketing, elles regroupent un ensemble d'activités que l'on peut désigner sous le nom de PENCILS (crayons en anglais) :

P = les publications (journaux d'enteprise, rapports annuels, brochures, etc.)
E = les événements (sponsoring sportif, mécénat culturel, foires et salons)
N = les nouvelles (anecdotes favorables sur l'entreprise, son personnel, et ses produits)
C = les communautés (contributions en temps ou en argent aux communautés d'intérêt local)
I = l'identité (papier à lettre, cartes de visite, uniformes)
L = le lobbying (efforts visant à influencer favorablement la législation et la réglementation)
S = le social (réputation et responsabilité sociale de l'entreprise)

Chaque outil se décompose en plusieurs facettes. Ainsi, pour l'identité, le papier à en-tête, les cartes de visite, les brochures mais aussi les usines, les bureaux et les camions créent une impression, plus ou moins favorable. L'uniforme peut être strict comme dans les restaurants, les compagnies aériennes ou les hôtels ou informer, comme chez IBM où Thomas Watson a longtemps exigé des vendeurs qu'ils portent un costume sombre, une chemise blanche et une cravate assortie, afin d'avoir un look « professionnel ». L'idée lui était venue lorsque rendant visite au Président de la Chase Manhattan, et faisant remarquer qu'un employé était en bras de chemise, Watson fut surpris de se voir répondre : « Oh, cet employé n'est pas à moi mais à vous. Il est venu travailler chez nous aujourd'hui. » Irrité, Watson rédigea le soir même le code vestimentaire d'IBM.

La plupart des actions en relations publiques représentent un investissement dans l'image de l'entreprise auprès du marché-cible. Elles apparaissent souvent moins intéressées que les campagnes publicitaires : « Vous payez la publicité, mais vous espérez des relations publiques ». Un article favorable, par exemple sur un nouveau logiciel, peut avoir plus d'impact qu'une campagne ayant coûté plusieurs dizaines de milliers de dollars. Regis McKenna conseillait toujours à ses clients hi-tech de préparer le lancement de leurs produits par d'intenses campagnes de relations publiques[13]. Il dresse la liste de tous les prescripteurs et leaders d'opinion – les rédacteurs en chef des revues spécia-

lisées, les éditorialistes, les clients-pilotes, et ainsi de suite – qui peuvent davantage influencer le destin d'un nouveau produit que toute publicité. Il aide ses clients à faire la meilleure impression possible auprès de toutes ces personnes, avant même toute présence dans les médias.

Le principal problème dans la gestion des relations publiques est peut-être de trouver l'agence spécialisée la plus créative. Toutes les agences de relations publiques peuvent avoir de bonnes idées, mais seules les meilleures arrivent, grâce à leur créativité, à modifier la réputation de l'entreprise.

## *La force de vente*

La force de vente, surtout lorsqu'elle agit sur le terrain, voyageant beaucoup pour trouver de nouveaux clients et satisfaire les anciens, est l'un des outils de communication les plus coûteux de l'entreprise. Lorsque l'on sait qu'un vendeur passe environ 30 % de son temps au contact de la clientèle et le reste en formation, attente, voyage et administration, on se rend compte qu'une telle ressource doit être gérée avec soin.

La force de vente a l'avantage d'être beaucoup plus efficace qu'une publicité ou un mailing. Le vendeur voit le client, peut l'inviter à déjeuner, évaluer son degré d'intérêt, répondre aux questions et aux objections, et conclure la vente. Plus le produit ou service est complexe, plus la force de vente est utile. Lorsque les offres et prix sont similaires entre les différents fabricants, le vendeur peut, à lui seul, faire pencher la balance.

Certains représentants ont un véritable don pour la vente, et les meilleurs disent même qu'ils pourraient vendre du sable aux émirs et de la glace aux Esquimaux. Les représentants les plus performants peuvent vendre jusqu'à cinq fois plus que la moyenne. Il est donc de l'intérêt de l'entreprise de recruter les meilleurs et de les rémunérer en conséquence. L'important n'est pas le coût mais le rendement. Une entreprise qui sous-paie ses vendeurs a souvent un piètre rendement ; les vendeurs vendent moins, sont frustrés, et quittent l'entreprise ou sont remerciés. Il faut donc recruter à nouveau, sélectionner et former, ce qui n'aurait pas été nécessaire avec une force de vente bien rémunérée.

En même temps, pour le vendeur, le temps des poignées de main et des sourires est terminé. Ce n'est plus suffisant pour compenser l'infériorité d'un produit. Les acheteurs, quelles que soient leurs préférences personnelles, doivent justifier leur choix. Les vendeurs le savent et

demandent à leurs employeurs d'améliorer sans cesse les produits et la valeur de l'offre, afin de mieux vendre.

Aussi importante qu'elle soit, la force de vente doit faire l'objet d'un suivi permanent destiné à optimiser sa taille et son coût. Une approche courante consiste à accroître la *force de vente interne* au détriment de la *force de vente externe*. Très tôt, les entreprises ont reconnu que le marketing téléphonique pouvait être efficace avec les petits clients, auprès desquels une visite ne peut être rentabilisée. Puis, elles étendirent cette formule aux clients plus importants, qui préfèrent parfois un contact commecial téléphonique à un contact direct, notamment pour obtenir de l'informaiton ou un service d'assistance. Aujourd'hui, il est même possible, grâce aux transmissions vidéo, de voir le télémarketer sur son écran d'ordinateur, et des ventes à cinq ou six chiffres s'effectuent sans que l'acheteur et le vendeur se rencontrent en face à face.. Comme les représentants et leurs clients s'habituent au commerce électronique, les frais de voyage baissent. Le client comme l'entreprise gagnent un temps et un argent considérables.

Mais la force de vente « externe » n'est pas toujours enchantée de ces développements. Ses commissions se réduisent et elle prétend pouvoir développer le tout petit client de son territoire mieux que ne peut le faire le télémarketing. Une fois ce résultat obtenu, les gros clients lui reviennent de droit. Une entreprise a ainsi informé les clients qu'au-delà d'une certaine taille, ils recevraient la visite d'un vendeur. Certains étaient très satisfaits d'acheter par téléphone et, mis devant ce fait accompli, ils décidèrent de changer de fournisseur.

La plupart des entreprises choisissent finalement de composer en versant à leur vendeur une petite commission sur toutes les ventes téléphoniques réalisées dans leur territoire. Évidemment, cela revient plus cher à l'enteprise, mais elle obtient, à ce prix, la coopération de ses représentants.

Une autre approche visant à réduire la force de vente externe est de passer par des distributeurs. Ceux-ci ont leur propre force de vente et traitent en général avec plusieurs fournisseurs non directement concurrents. Ils offrent donc à l'entreprise des économies d'échelle et de champ d'activité. En principe, une entreprise qui se lance et qui souhaite une couverture nationale, a recours, pour ses produits, à des distributeurs. Mais en grandissant, elle peut s'apercevoir qu'il est plus économique d'engager sa propre force de vente. Elle a évidemment encore plus de raisons de le faire si elle est mécontente de la couverture, de la performance, ou du coût de son réseau.

Une entreprise doit toujours se soucier d'améliorer la productivité de sa force de vente. L'*analyse d'emploi du temps*, qui détaille la façon dont les vendeurs répartissent leur temps entre réunions, rapports, formation, déplacements et visites en clientèle, est l'un des moyens d'y parvenir. En général, on s'efforce de réduire le temps improductif. Parfois, il faut redécouper les territoires pour améliorer la couverture.

L'autre outil majeur d'amélioration de la productivité est l'*automatisation commerciale*[14]. Aujourd'hui, un vendeur travaille avec un PC, une imprimante, un copieur, un fax, un téléphone portable, une messagerie électronique et quantité de logiciels. Bien que tout cet équipement revienne cher, les entreprises ont constaté qu'il améliore la productivité. Hewlett-Packard, la société à l'origine du mot *automatisation commerciale*, en fut convaincue quand elle découvrit un écart de productivité de 30 % entre les vendeurs équipés et les autres.

Aujourd'hui, lorsqu'on demande à un représentant où se trouve son bureau, il désigne son ordinateur portable. Grâce à lui, il a accès à toutes les données concernant le marché, les produits et la clientèle ; il peut télécharger des brochures et imprimer des contrats. En fait, certaines sociétés ne voient plus l'intérêt de mettre des bureaux à la disposition de leurs vendeurs. Compaq et Hewlett-Packard leur demandent de travailler chez eux plutôt que de perdre leur temps en déplacement. En éliminant les bureaux de vente, ces sociétés ont réduit leurs loyers, et leur facture de chauffage et d'électricité tandis que leurs vendeurs, en gagnant du temps, sont devenus plus productifs.

La gestion d'une force de vente appelle de nombreuses décisions dans les domaines du recrutement, de la sélection, de l'embauche, de la formation, de la motivation, de la rémunération et de l'évaluation des représentants. Dans le passé, un inspecteur de vente coiffait de six à huit vendeurs. Aujourd'hui, c'est un directeur des ventes qui s'occupe directement de vingt à quarante vendeurs. En fait, les vendeurs se gèrent de plus en plus par eux-mêmes sans que l'on vienne en permanence regarder par dessus leur épaule.

Les entreprises organisent leur force de vente de plus en plus verticalement, c'est-à-dire par secteurs. Un vendeur d'IBM n'appelle plus une banque le matin et une chaîne d'hôtels l'après-midi ; il y a des vendeurs spécialisés par type d'industrie. Cette forme de *marketing vertical* permet aux vendeurs de mieux comprendre les besoins de leurs clients et d'y répondre plus efficacement.

De plus en plus d'entreprises mettent en place un système de *gestion de comptes-clé*. Un petit nombre de clients représente un pourcentage élevé des ventes et des bénéfices, et l'entreprise nomme des managers

spécialement chargés de ces clients, afin d'améliorer la qualité du service et, partant, la fidélité. Un gestionnaire de comptes-clé peut ainsi s'occuper de quatre à dix clients, mais rarement plus si l'on veut maintenir son efficacité. Il est souvent évalué en fonction des objectifs commerciaux et financiers ainsi que du degré de satisfaction des clients. L'un des problèmes est que les gestionnaires de comptes-clé sont parfois surmotivés par le chiffre d'affaires et le profit, au détriment de la satisfaction[15].

## *Le marketing direct*

Aujourd'hui, les marchés se fragmentent en multitudes de mini-marchés et des médias de plus en plus spécialisés apparaissent. Il y a un nombre croissant de magazines se focalisant sur des domaines d'intérêt extrêmement spécifiques. Les progrès réalisés dans le câble et la télévision par satellite font exploser le nombre de chaînes, qui dépasse ou dépassera bientôt plusieurs centaines. Les niches peuvent ainsi devenir de plus en plus précises jusqu'aux « segments de taille un », c'est-à-dire les individus nommément répertoriés dans les *bases de données marketing*. De plus en plus d'entreprises possèdent ainsi leur propre base de données comprenant des milliers voire des millions de clients ou prospects. Ainsi :

- General Motors gère une base de 12 millions de noms, recensant tous les achats effectués avec la carte GM.
- Land's End connaît le profit des 2 000 000 de noms de personnes qui ont acheté une fois quelque chose dans son catalogue.
- WaldenBooks possède les noms des 4 millions de membres de son Preferred Reader Program.

Ces entreprises peuvent trier les données de la base et rajouter des informations susceptibles de déboucher sur une opportunité commerciale. Ainsi, de récents acheteurs de PC peuvent se voir proposer un scanner. Les bons clients de Saks Fifth Avenue peuvent recevoir un cadeau. Un éditeur de magazines peut, de même, identifier tous ceux qui n'ont pas renouvelé leur abonnement et leur faire une offre.

Vu la taille des bases de données, il faut aujourd'hui des techniques d'analyse spéciales pour en extraire toute la richesse. Une base devient ainsi un *entrepôts de données* que l'on explore à l'aide des *techniques de forage*, mathématiques et statistiques. Grâce à ces outils, l'entreprise définit beaucoup plus précisément ses cibles et améliore les taux de rendement[16].

## Vers la gestion intégrée des communications marketing

Les entreprises commencent à pendre conscience qu'elles n'intègrent pas assez leurs actions de communication. Elles ont une agence publicitaire pour la publicité, une agence promotionnelle pour la promotion, et encore une autre agence pour les relations publiques. De cette façon, elles dosent mal leurs actions et ne délivrent pas un message global cohérent.

La figure 6-5, par exemple, détaille dix-neuf outils de communication et de promotion à la disposition des laboratoires pharmaceutiques. En principe, un laboratoire devrait estimer le rapport coût-efficacité de chaque outil et choisir le mix qui optimise l'impact global, en termes de prescriptions effectuées par les médecins. En pratique, il n'est guère facile d'y parvenir.

Choisir la bonne combination serait plus aisé si l'on avait une connaissance adéquate des facteurs qui influencent l'achat. Par exemple, sur la figure 6-6, trois facteurs ont été identifiés : la probabilité d'adoption du produit par le médecin est d'autant plus forte : 1) que son évaluation est favorable ; 2) que le visiteur médical lui apparaît compétent ; et 3) qu'il a une bonne image du laboratoire. Pour chaque facteur, on a indiqué, à gauche, les critères d'évaluation utilisés par le médecin et, à droite, les outils de communication correspondants. Ainsi, l'échantillonnage permet au médecin de mieux connaître l'efficacité et les effets secondaires d'un médicament. Plus généralement, toute entreprise doit préciser les rôles qu'elle entend voir jouer à chaque outil promotionnel afin de les choisir et de les combiner de la manière la plus efficace possible.

La solution au problème de la gestion intégrée de la communication est aisée. Il faut nommer un directeur de la communication (DirCom), responsable de toutes les opérations de communications de l'entreprise : pas seulement la communication média, mais aussi les uniformes, le décor des camions de livraison, le look des usines, etc. Un prospect ou un client jugera l'entreprise d'après de nombreux aspects. Ainsi :

- Un prospect visite l'entreprise et remarque avec dégoût le désordre et la saleté des sols.
- Un prospect reçoit la visite d'un représentant qui est mal habillé, a mauvaise haleine et est rébarbatif.
- Un client voit une publicité qu'il juge de mauvais goût.
- Un client remarque le mauvais état des camions d'une société de déménagement.

FIGURE 6-5
Les outils de communication d'un laboratoire pharmaceutique

1. Les visites médicales
2. Les rencontres professionnelles (symposiums, panels)
3. Les congrès (sponsorisation)
4. Les déjeuners et dîners professionnels
5. Les téléconférences
6. Les essais de produit
7. Les échantillons
8. Les divers cadeaux
9. Les publications scientifiques et les tirés à part
10. La publicité presse
11. Les mailings
12. Les cassettes (audio et vidéo)
13. Les magazines d'entreprise
14. Le service d'assistance du laboratoire (éventuellement informatisé)
15. Les objets promotionnels (stylos, calendriers, réveils)
16. Les coupons de réduction
17. Les programmes destinés à la distribution
18. Les relations publiques (auprès des patients, des médecins, des leaders d'opinion, des pouvoirs publics, des associations de santé, etc.)
19. Le mécénat social

L'intégration des moyens de communication permet de reconnaître tous les moments de rencontre entre le client et l'entreprise, ses produits et ses marques. Tout contact avec la marque est porteur d'un message, bon, mauvais ou neutre. Bien sûr, l'entreprise doit faire en sorte que toutes ses occasions de contact délivrent un message cohérent et positif.

La gestion intégrée des communications a encore une autre facette. Trop souvent, une campagne s'appuie sur un seul instrument, par exemple la publicité, alors qu'elle devrait être *multimédia*. Supposons qu'une entreprise souhaite lancer un produit possédant une nouvelle caractéristique très attrayante. Au lieu de se précipiter sur la publicité, il peut être plus judicieux d'organiser une conférence de presse afin d'obtenir une « couverture presse » gratuite. De cette façon, la notoriété sera ob-

FIGURE 6-6

Classification des principaux outils de communication utilisés par l'industrie pharmaceutique

| | |
|---|---|
| 1. Évaluation des produits | |
| | *Gestion du produit* |
| A. Efficacité | Échantillons |
| B. Caractéristiques du dosage | Pubs et articles de presse |
| C. Effets secondaires | Mailings |
| D. Durée de vie | Symposiums |
| 2. Force de vente | |
| | *Gestion du relationnel* |
| A. Connaissances | Sélection |
| B. Personnalité | Formation |
| C. Réactivité | Divertissement |
| D. Affabilité | |
| E. Talents particuliers | |
| 3. Entreprise | |
| | *Gestion de l'image* |
| A. Statut scientifique | Articles rédactionnels |
| B. Confiance | Sponsoring |
| C. Générosité | Mécénat |
| D. Image | |
| E. Échantillons | |
| F. Experts reconnus | |

tenue à un coût bien inférieur à la publicité payée. Dans un second temps, l'entreprise peut mettre en place une campagne de presse offrant d'envoyer une brochure décrivant le produit. Ceux qui le font recevront une offre à prix réduit avant même que le produit ne soit chez les détaillants. Supposons que le taux de commande soit de 5 %. L'entreprise contacte alors les 95 % restants par téléphone. Supposons que le taux de réponse soit encore de 5 %. Ceux qui n'ont toujours pas commandé reçoivent une démonstration gratuite ou, s'ils préfèrent, la visite d'un représentant. Le schéma du lancement se concrétise donc ainsi :

Communiqué de presse → Publicité avec offre d'envoi de brochure → Mailing → Marketing téléphonique → Démonstration

Il s'agit, on s'en rend compte, d'une opération plus complexe qu'une simple campagne publicitaire. Mais elle rapportera probablement davantage par dollar investi.

Voici un autre exemple de communication intégrée :

> Warner-Welcome, qui fabrique le Benadryl, voulait promouvoir ce produit auprès de ceux qui souffrent d'allergies. Le laboratoire utilisa la publicité et les relations publiques pour accroître la notoriété de la marque et faire connaître un numéro vert qui donnait le taux de pollen par région. Ceux qui appelaient plus d'une fois recevaient un échantillon, un produit, et des brochures détaillées décrivant les bienfaits du produit. Ils se voyaient également adresser une lettre d'information qui, régulièrement, leur donnait des conseils sur les manières de traiter les problèmes d'allergie.

Ce n'est pas seulement les outils de communication mais l'ensemble des 4 P qu'il faut intégrer. On ne peut vendre à prix élevé un produit de mauvaise qualité ni vendre à prix élevé un bon produit dont le service est défaillant.

Chaque P est en relation de substitution et de complémentarité avec tous les autres. Un concessionnaire automobile décida un jour de congédier ses dix vendeurs tout en baissant considérablement ses prix. Ce fut un grand succès. Apparemment, les clients étaient plus attirés par le prix que par le discours du vendeur.

Le grand nombre d'interrelations entre les variables marketing nécessite une grande coordination. Le choix d'un élément dicte souvent celui des autres. Travailler avec les détaillants oblige à co-financer leur publicité. La vente par catalogue implique un système continu de prise de commande par téléphone. Choisir d'être le moins cher oblige à être ferme vis-à-vis des fournisseurs comme des distributeurs. Pour toutes ces raisons, il importe d'insister à nouveau sur la nécessité de développer une proposition-valeur claire autour de laquelle tous les éléments du mix marketing s'intègreront harmonieusement.

## Thèmes de réflexion

Une entreprise a besoin de donner de la chair à sa stratégie à travers les éléments du mix marketing. Le mot « mix » est bien choisi du fait des nombreux outils à examiner, choisir, et coordonner. Il faut non seulement coordonner les variables propres à chaque P mais aussi les 4 P

entre eux. Le client doit reconnaître la supériorité de l'offre globale de l'entreprise : davantage de valeur, des coûts moins élevés, plus de commodité, et une meilleure communication.

Voici quelques questions concernant votre activité :

1. Dressez la liste de tous les outils marketing auxquels votre entreprise a recours. Quels sont les plus importants ? Certains éléments du mix manquent-ils ? Certains sont-ils en trop ? Pouvez-vous les reclasser du point de vue de leur rôle vis-à-vis de la clientèle ?

2. Vos marques délivrent-elles un message cohérent à travers tous leurs contacts-client ? Dans quelle mesure vos différentes agences (publicité, promotion, relations publiques) coopèrent-elles ?

3. Êtes-vous satisfait des allocations budgétaires à chaque outil ? Si vous deviez les modifier, quels outils auraient votre préférence ? Au détriment de quels autres ?

4. Comment évaluez-vous l'efficacité de votre publicité ?

5. Quelles mesures prenez-vous pour réduire le coût de votre force de vente ? Avez-vous mis en place les études d'emploi du temps, l'automatisation commerciale, et le télémarketing ?

6. Savez-vous qui sont vos clients les plus importants ? Les connaissez-vous suffisamment pour anticiper leurs besoins et niveaux de satisfaction ? Avez-vous mis en place des programmes de marketing personnalisé ?

# 7

# Acquérir, conserver et développer la clientèle

Le seul centre de profit, c'est le client. — *Peter Drucker*

Si vous n'êtes pas au service du client, mettez-vous au service de quelqu'un qui l'est. — *Anonyme*

Le paradigme a changé. Les produits vont et viennent. L'unité de valeur, aujourd'hui, c'est la relation avec le client. — *Bob Wayland*

Si nous ne sommes pas guidé par le client, nos voitures ne le seront pas non plus. — *Un cadre de chez Ford*

Le marketing a parfois été défini comme l'art de découvrir et de garder des clients. Nous aimerions aller plus loin et dire « le marketing est la science et l'art d'acquérir, de conserver et de développer la clientèle rentable ». Comment y parvenir ?

Hier, on pensait que le talent le plus important était celui de dénicher des clients. Les vendeurs passaient la plupart de leur temps à cela, au détriment des clients existants, qu'ils servaient avec moins d'empressement. Aujourd'hui, c'est l'inverse. Conserver et développer la clientèle est devenu la priorité. On a dépensé beaucoup d'argent pour

obtenir chaque client et la concurrence est toujours là, prête à les attirer. Un client perdu représente plus que la perte de la prochaine vente ; l'entreprise abandonne le bénéfice qui aurait été réalisé sur toutes les ventes de ce client, tout au long de sa vie. Il y a ensuite le coût d'attraction d'un client de remplacement. Selon les études TARP, ce coût est cinq fois supérieur à ce qu'il faut dépenser pour maintenir le client actuel satisfait[1]. Enfin, cela prend souvent des années avant que le nouveau client achète au rythme de l'ancien.

Aussi la règle s'impose-t-elle : surveillez le niveau de satisfaction de vos clients ; ne les considérez pas comme acquis d'avance ; surprenez-les de temps à autre ; et sollicitez leur avis.

En vérité, l'entreprise performante sait aussi bien garder que conquérir ses clients. Nous allons, dans ce qui suit, examiner successivement : 1) l'identification des prospects ; 2) la première vente ; et 3) le maintien et le développement à vie de la clientèle.

## L'identification des prospects

Identifier les prospects ne pose problème que lorsque la clientèle se fait rare. Ce n'est pas le cas en période de pénurie. Les clients font alors la queue pour obtenir une ration de pain ou d'essence. Lorsque l'entreprise lance un produit à grand succès, c'est la même chose. Quand Ford lança sa Mustang dans les années 60 et Mazda sa RX-7 dans les années 70, les jeunes se précipitèrent chez les concessionnaires pour voir et acheter ces voitures.

Mais de telles situations sont rares. Sur la plupart des marchés, on constate aujourd'hui une abondance de fournisseurs et de marques. Il y a pénurie de clients et non de produits. On a estimé qu'en Europe, la capacité de production automobile atteint 75 millions de véhicules pour une demande de 45 millions. À l'évidence, les constructeurs automobiles doivent, comme beaucoup d'autres entreprises, se battre pour arracher chaque client.

Autrefois, il suffisait aux sociétés industrielles d'assigner à leurs vendeurs un territoire, de leur donner un catalogue et des bons de commande et de leur dire de visiter toute usine qui crachait de la fumée. Une usine en activité a toujours besoin d'être approvisionnée. Donc, on frappait à la porte et on montrait que l'on avait quelque chose d'intéressant à vendre.

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises continuent à demander à leurs vendeurs de trouver de nouveaux clients ; pourtant, compte tenu du coût d'une visite (pouvant atteindre 500 dollars, tous frais compris),

c'est devenu inefficace. Les vendeurs doivent vendre et non consacrer leur temps à chercher des clients. C'est donc à l'entreprise de *fournir des pistes*, à moindre coût. En indiquant à leurs vendeurs les meilleures pistes, elles rentabilisent le temps consacré à la vente. Comment fournir de bonnes pistes à la force de vente ? La bonne approche comporte trois étapes : définir le marché-cible ; communiquer ; et qualifier les pistes obtenues.

### *Identifier le marché-cible*

Aucune société ne s'adresse à tout le monde. Gillette ne vend rien aux enfants et Kimberly-Clark ne cherche pas à vendre ses couches-bébé aux familles sans enfant. Même une aciérie ne vendra pas son acier à n'importe quel utilisateur. Elle utilisera plutôt l'approche SCP (segmentation, ciblage, positionnement) pour choisir ses cibles. Elle pourra par exemple se concentrer sur les produits plats destinés à l'automobile, au bâtiment, ou à l'électroménager.

Une fois la cible choisie, il est relativement aisé d'identifier les clients potentiels. Au fur et à mesure qu'elle améliore sa connaissance de la cible – ce qu'elle veut ; ce qu'elle achète ; ou et quand elle achète ; comment elle achète ; etc. –, l'entreprise augmente ses chances de trouver de bonnes pistes.

### *Communiquer*

Plusieurs outils peuvent être utilisés pour obtenir des pistes : la *publicité*, les *mailings*, le *télémarketing*, les *foires et salons*. On peut aussi acheter des noms auprès de vendeurs de listes et autres courtiers qui possèdent l'information que l'entreprise cherche à avoir.

Par exemple, supposons qu'un fabricant d'aliments pour chats comme Mars veuille connaître les noms des possesseurs de chat en Allemagne. Un moyen consiste à passer une publicité dans un journal, proposant une brochure intitulée « Comment prendre soin de votre chat ». La personne intéressée n'a qu'à remplir un coupon en indiquant son nom, celui du chat, l'âge et la date d'anniversaire du chat, ou toute autre information jugée utile. La plupart des propriétaires de chat qui liront l'annonce souhaiteront recevoir la brochure.

Une autre approche consisterait, pour Mars, à contacter les vétérinaires allemands et proposer d'acheter leurs fichiers. C'est exactement ce que font les fabricants d'aliments infantiles comme Nestlé ou Gerber qui obtiennent les noms des jeunes mères en s'adressant aux obstétriciens ou en consultant les registres de naissance.

Mars peut alors utiliser l'information ainsi recueillie de plusieurs manières : envoyer un magazine ou annoncer des événements intéressant les propriétaires de chat ; envoyer des coupons de réduction pour ses marques ; ou même envoyer une carte d'anniversaire à chaque chat au jour J !

Regardons comment Toyota a obtenu les noms de ses prospects lors du lancement de sa nouvelle Lexus, introduite aux États-Unis au début des années 1980. L'une des sources fut identifiée à partir de la concurrence. Comme Lexus était positionnée contre Mercedes, Toyota obtint les noms des possesseurs de Mercedes à partir des fichiers d'enregistrement et les contacta, par mailing ou par téléphone pour les intéresser à la nouvelle Lexus.

Une autre piste consiste à sponsoriser un show d'anciennes voitures. Lexus jugea que ceux qui s'intéressaient aux anciennes voitures pouvaient être attirés par leur produit. Le show fut annoncé et le prix d'entrée fixé à 15 dollars de façon à sélectionner l'audience. Chaque visiteur inscrivit son nom et son adresse sur un registre qui devint une base de données exploitée ultérieurement dans des envois de mailing sur la Lexus.

En marketing industriel, l'identification des prospects est facilitée par l'existence de classifications telles que l'ISIC, qui recensent les sociétés et établissements actifs dans les différents secteurs d'activité. Ces données peuvent être enrichies par des sociétés spécialisées comme Dun & Bradstreet qui commercialisent leurs informations sous forme de CD-roms. Ainsi, une société fabricant une colle à bois spéciale n'aurait aucun mal à recueillir les noms de tous les fabricants de meuble américains ainsi que leur adresse, leur organigramme, leur chiffre d'affaires et leur nombre d'employés.

## *Qualifier les pistes*

Toutes les pistes ne se valent pas. Il faut distinguer entre *suspects* et *prospects*. Un suspect est une personne ou une entreprise qui pourrait être potentiellement intéressée par les produits ou les services de l'entreprise mais qui n'a pas nécessairement les moyens ou l'intention d'acheter. Mercedes a ainsi beaucoup de suspects.

L'un des problèmes avec les cartes de visite déposées lors d'un salon ou d'une foire, est qu'il s'agit souvent de visiteurs simplement curieux ou qui veulent recevoir un cadeau promotionnel. Un vendeur expérimenté n'accorde pas d'importance, en général, à ces cartes de visite.

Ce qui compte, c'est d'identifier les meilleurs prospects. Les vendeurs classifient souvent les prospects en *froids*, *tièdes*, et *chauds*, en fonction de leur capacité, leur pouvoir et leur vouloir d'achat. Ils s'intéressent, bien sûr, d'abord aux prospects les plus chauds.

L'entreprise peut repérer les meilleurs d'entre eux en contactant les prospects par courrier ou par téléphone. On leur demande s'ils souhaitent recevoir une documentation ou la visite d'un vendeur. Même dans ce dernier cas, on peut appeler la banque pour vérifier leur solvabilité.

L'objectif est de transmettre à la force de vente les meilleures pistes possibles afin que celle-ci utilise son précieux temps à ce qu'elle sait faire le mieux : vendre. La qualification des prospects est un métier en soi, au sein du marketing, qui s'appuie à la fois sur l'équipe de recherche commerciale et celle de communication.

## Vendre aux prospects

Informé des meilleures pistes, le vendeur est maintenant prêt à visiter les prospects. Avant l'ère des médias électroniques, cela voulait dire prendre un rendez-vous. Le vendeur organiserait alors sa tournée hebdomadaire en notant les moyens de transport et d'hébergement. Arrivé chez le client, il suivrait une démarche bien rodée telle que le schéma AIDA : attirer l'Attention, créer l'Intérêt, développer le Désir et passer à l'Action.

À chaque étape correspond un ensemble de techniques. Pour attirer l'attention, on peut par exemple mentionner l'argent que l'on va gagner avec le produit, les coûts économisés, la tranquillité d'esprit ou encore l'avantage concurrentiel obtenu. Pour créer l'intérêt, le vendeur mentionnerait les témoignages de clients satisfaits. Pour stimuler le désir, il annoncerait une réduction exceptionnelle sur le premier achat, valable ce jour-là seulement. Enfin, pour provoquer l'action, il répondrait soigneusement à chaque objection et offrirait une garantie de remboursement en cas d'insatisfaction, même partielle.

Le schéma AIDA invite le vendeur à prendre l'initiative et « mener la danse ». Plus récemment, on a expliqué aux vendeurs qu'ils devaient parler moins et écouter davantage. Le temps des présentations toutes faites est fini et le bon vendeur est aujourd'hui celui qui sait poser les bonnes questions, écouter, et apprendre. Neil Rackham, avec sa méthode SPIS, entraîne les vendeurs à poser quatre types de questions aux prospects :

| | |
|---|---|
| Les questions sur la Situation : | Il s'agit de connaître les faits et la situation actuelle du client. Exemple : « Combien de personnes travaillent sur ce site ? ». |
| Les questions sur le Problème : | Il s'agit de comprendre les problèmes, difficultés et mécontentements liés à la situation actuelle et auxquels l'offre de l'entreprise pourrait remédier. Exemple : « Quels aspects du système sont à l'origine d'erreurs ? ». |
| Les questions sur l'Implication : | Il s'agit de se soucier des conséquences et des effets des problèmes, difficultés et mécontentements. Exemple : « Dans quelle mesure ce problème affecte-t-il la productivité de votre personnel ? ». |
| Les questions sur la Solution : | On étudie la valeur ou l'utilité de la solution proposée. Par exemple : « Combien économiseriez-vous si l'on réduisait les erreurs de 80 % » ? |

Rackham suggère que les entreprises, et notamment celles qui vendent des produits et services complexes, ne devraient pas vendre une offre mais plutôt des *capacités*. Le vendeur s'efforcerait de démontrer les capacités du fournisseur, dans le but de favoriser une relation de collaboration à long terme. Cette approche reflète l'intérêt croissant des entreprises pour aller, au-delà de la vente immédiate, vers une relation durable et satisfaisante avec le client.

Nous avons jusqu'ici supposé que le vendeur commence par rendre visite à son client. Supposons que ce dernier ne le souhaite pas et préfère d'abord recevoir de la documentation ou s'entretenir au préalable par téléphone. Le vendeur doit alors s'exercer au télémarketing. Certains sont devenus tellement bons qu'ils concluent la vente au téléphone, sans jamais avoir besoin de rendre visite au client. En fait, les entreprises préfèrent maintenant mettre en place une équipe de télémarketing, surtout à destination des petits clients qu'il est coûteux d'aller voir.

À l'ère de l'électronique, la vente aux prospects occasionnera de moins en moins de déplacements chez le client. Les ordinateurs seront équipés de caméras. Le vendeur organisera une vidéoconférence avec

l'acheteur et ses collègues. Ils se verront à l'écran. Le vendeur y montrera son produit et faxera les détails à l'acheteur. Le vendeur itinérant aura cédé sa place au vendeur formé à l'informatique, plus économique.

L'ordinateur réduira également les autres coûts liés à la vente. La plupart des vendeurs travailleront chez eux. Ils sauront manipuler l'ordinateur, le téléphone, la messagerie électronique, le fax et dialoguer avec Internet et Intranet. Les entreprises auront besoin de personnel formé aux techniques d'information et de communication économiques pour assurer les ventes et maintenir la relation avec les clients.

L'un des outils-clé dans cette perspective est la *base de données des prospects et clients*. Revenons à l'exemple de Lexus qui a collecté les noms de propriétaires de voiture aisés. Lexus mit en place une approche sophistiquée pour atteindre ces prospects. D'abord, la société envoya en express quelque chose qui ressemblait bien à un cadeau à tous ceux qui avaient assisté au show des voitures anciennes. En fait, le paquet contenait une lettre du concessionnaire le plus proche ainsi qu'une cassette vidéo. La lettre invitait le prospect à se rendre à une réunion amicale le samedi suivant chez le concessionnaire. La cassette, d'une durée de douze minutes, illustrait les nombreux points de supériorité de la Lexus sur la Mercedes. Par exemple, on montrait un garagiste en train de placer un verre d'eau sur le capot des deux voitures puis de les mettre en marche, on constatait alors que le verre d'eau situé sur la Lexus bougeait à peine, au contraire de la Mercedes, suggérant ainsi une meilleure stabilité de conduite.

Le concessionnaire Lexus appelait ensuite le prospect quelques jours avant la réunion du samedi pour avoir confirmation de sa venue. En cas de refus, on proposait de l'inviter à une autre réunion et on programmait alors cette invitation ultérieure.

Si le prospect ne venait pas, le concessionnaire appelait quelques semaines plus tard en se proposant de venir au domicile du prospect pour un essai. Ou bien, il proposait un prêt pour le week-end.

Toutes ces opérations étaient enregistrées dans la base de données du concessionnaire afin de disposer d'un état permanent des diverses situations. Il décidait alors de la suite à donner à chaque affaire. L'ordinateur a procuré au marketing/vente un énorme avantage en lui permettant de garder trace de toutes sortes d'information sur les prospects et les clients. Il est en train de révolutionner le processus de vente. Aujourd'hui, un vendeur est capable, dès l'accord obtenu auprès du client, d'imprimer le contrat, prêt à être signé, transformant ainsi le prospect en nouveau client.

### *L'acquisition du client était-elle justifiée ?*

Étant donné les efforts consentis pour convertir un prospect en client, les entreprises ont besoin de vérifier que le *coût d'acquisition* d'un client (CAC) est supérieur au profit total espéré (PTE), calculé sur l'ensemble de la vie du client. Voici un exemple qui compare le coût d'acquisition et le profit total espéré :

| | |
|---|---|
| 1. Coût annuel d'un vendeur | 100 000 $ |
| 2. Nombre de visites annuelles d'un vendeur | 200 |
| 3. Coût moyen d'une visite (1 : 2) | 500 $ |
| 4. Nombre moyen de visites pour convertir un prospect en client | x 4 |
| 5. Coût d'acquisition du client (CAC) (3x4) | 2 000 $ |

Ce coût est probablement sous-estimé car il ne tient compte ni de la publicité, ni des opérations promotionnelles, ni même du fait que tous les prospects ne deviendront pas des clients.

Calculons maintenant le profit total espéré :

| | |
|---|---|
| 1. Revenu annuel obtenu par le client | 10 000 $ |
| 2. Durée de vie moyenne de loyauté (en années) | 2 |
| 3. Marge bénéficiaire de l'entreprise | 10 % |
| 4. Profit total espéré (PTE) (1x2x3) | 2 000 $ |

Ce profit est probablement surestimé car il ne tient pas compte des coûts engendrés (visites, publicités, etc.) pour conserver le client. Il apparaît donc que le profit total espéré ne suffit même pas à compenser le coût d'acquisition du client !

Pour éviter la faillite, l'entreprise doit donc réduire son CAC et augmenter son PTE. Pour réduire le CAC, on peut soit diminuer les coûts liés à la vente (moins de frais commerciaux, contacts téléphoniques remplaçant les visites, etc.), soit améliorer le taux de conversion. Pour accroître le PTE, l'entreprise doit vendre davantage à chaque client, les garder plus longtemps et améliorer les marges. Toutes ces mesures permettront de rééquilibrer CAC et PTE.

## Garder les clients à vie

Nous nous sommes rendus compte de l'importance de conserver et de développer sa clientèle. Les entreprises performantes, aujourd'hui, ne limitent pas leur rôle à la vente de produits mais cherchent à avoir des

clients rentables qu'elles « posséderont » à vie. Les titres de plusieurs ouvrages récents témoignent de cette prise de conscience, par exemple : *Market Ownership* et *Des clients pour la vie*[3]. Cela ne veut pas dire que le client souhaite appartenir à quelqu'un. En fait, il cherche à rester libre, mais l'objectif de l'entreprise est de gagner sa fidélité.

Et même plus, car en fait, il s'agit d'accroître la *part du client*, c'est-à-dire la part de ce que le client achète chez le fournisseur par rapport à tous ses besoins. Les banques, par exemple, parlent de « part du portefeuille » et les supermarchés alimentaires de « part d'estomac ». Aujourd'hui, Harley-Davidson ne vend pas seulement des motos mais aussi des blousons de cuir, des lunettes de soleil, de la crème à raser, de la bière, des cigarettes, et possède même un restaurant Harley à New York. On pourrait dire qu'Harley-Davidson crée et vend un « style de vie ».

C'est également l'objectif du *marketing d'affinité*. Une entreprise va isoler une cible, par exemple les dentistes ou les esthéticiennes, et va essayer de leur vendre tout ce dont ils ont besoin. On suppose que les membres d'une telle cible ont des problèmes, des désirs et des styles de vie identiques, que ce soit en matière d'assurance, de voyage, ou de services bancaires.

Transformer un client en fidèle de l'entreprise comporte plusieurs étapes. On peut distinguer plusieurs stades dans le *développement d'un client*[4] :

- Nouveau client
- Client acquis
- Client régulier
- Client convaincu
- Ambassadeur
- Membre
- Partenaire
- Associé

Nous examinons dans ce qui suit chaque étape ainsi que leurs transitions.

## *Les nouveaux clients*

Le nouveau client – qu'il achète une raquette de tennis, une automobile, une consultation juridique, ou un séjour hôtelier – ne pourra s'empêcher d'éprouver quelque chose à propos de son achat et de son fournisseur. Avant d'acheter, il a forgé certaines attentes, fondées sur le

bouche-à-oreille, les promesses du vendeur, ou même sa propre expérience d'achats similaires. Après avoir acheté, il éprouvera un certain niveau de satisfaction :

| Très satisfait | Satisfait | Indifférent | Peu satisfait | Très peu satisfait |
|---|---|---|---|---|

La probabilité de réachat dépend fortement du niveau de satisfaction consécutif au premier achat. Très peu satisfait, peu satisfait, ou même indifférent, le client a toutes chances d'être perdu pour l'entreprise. Il rachètera peut-être s'il est satisfait et probablement s'il est très satisfait. Les entreprises ne distinguent pas toujours les clients satisfaits et très satisfaits. Un client satisfait peut facilement basculer d'un fournisseur à un autre en fonction de ce qu'il espère. Mais un client très satisfait sera moins enclin à se tourner à l'extérieur et doutera qu'un autre fournisseur puisse lui offrir la même chose. Xerox indique qu'un client entièrement satisfait a six fois plus de chances qu'un client simplement satisfait de racheter des produits de l'entreprise au cours des dix-huit mois suivant son achat.

Une entreprise qui veut faire réacheter doit surveiller en permanence le niveau de satisfaction de ses clients. Dans le meilleur des cas, l'indice de satisfaction clientèle (ISC) montrera que la plupart des clients sont satisfaits. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. Des études montrent que le niveau de mécontentement est en moyenne de 25 % ! Pire encore, 95 % des mécontents ne font pas état de leur mécontentement, soit parce qu'ils ne savent pas à qui se plaindre soit parce qu'ils pensent que cela ne vaut pas la peine[5].

Si l'indice ISC révèle un grand nombre de mécontents, l'entreprise doit en comprendre l'origine. Peut-être que les vendeurs sont trop agressifs en cherchant à vendre des produits ou des services qui ne correspondent pas aux besoins des clients ; peut-être l'entreprise a exagéré les performances de son offre, entraînant la déception de la clientèle. Dans tous les cas, elle ne reverra sans doute jamais plus ces clients.

Une entreprise doit calculer le coût des clients perdus. Ainsi, une société de transport estima qu'elle perdait environ 5 % de ses clients chaque année à cause d'un service déficient. Voici ses calculs :

L'entreprise a 64 000 clients.
La perte de 5 % correspond donc à 3 200 clients (64 000 x 0,05).
Le client moyen rapporte 40 000 dollars de chiffre d'affaires.
L'entreprise a donc perdu 128 millions de dollars de CA (3 200 x 40 000).

La marge bénéficiaire étant de 10 %, les pertes s'élèvent à 12,8 millions de dollars (10 % x 128 000 000).

Cette société gagnerait à améliorer son service. Elle peut investir jusqu'à 12,8 millions dans des programmes d'amélioration visant à éliminer tout mécontentement. En fait, elle peut investir beaucoup plus car un client satisfait générera des bénéfices pendant plusieurs années.

Les dégâts occasionnés par les clients mécontents vont au-delà de la perte de leur chiffre d'affaires. Une entreprise ne devrait jamais sous-estimer le poids d'un client en colère. Les études TARP montrent qu'il peut raconter ses mésaventures à onze personnes qui le diront elles-mêmes à d'autres, affectant ainsi de façon exponentielle, la réputation de l'entreprise. Une entreprise ne perd donc pas seulement une relation commerciale à vie avec le client mécontent mais tous les clients potentiels qui ont décidé de ne pas lui acheter.

Les clients déçus, bien sûr, ne sont pas obligatoirement perdus. Une société alerte prévoit d'entrer en contact avec eux. Même les petits hôtels ne disent plus « Réclamations admises seulement entre 9 et 10 h ». Procter & Gamble, Whirlpool et General Electric mettent à la disposition du public un numéro vert où l'on peut se plaindre, poser des questions ou faire des suggestions. Pizza Hut imprime son numéro de téléphone sur ses emballages et retransmet au manager les messages des clients. Il doit les rappeler sous quarante-huit heures. Il existe bien d'autres méthodes :

1. Mettre en place un numéro d'appel gratuit (téléphone, fax, e-mail) ouvert en permanence pour répondre aux demandes de la clientèle.

2. Contacter les clients insatisfaits le plus vite possible. Plus le temps de réaction est lent, plus le mécontentement grandit et avec lui le bouche-à-oreille défavorable.

3. Reconnaître ses torts face au client mécontent et ne pas le culpabiliser.

4. Recruter des gens affables au service clientèle.

5. Résoudre les problèmes rapidement et à la satisfaction du client. De nombreux clients sont plus sensibles à l'attention qu'on leur porte qu'à un éventuel dédommagement.

Ironiquement, les clients insatisfaits que l'on a su bien traiter deviennent souvent plus fidèles que ceux qui n'ont jamais été mécontents. 34 % des clients qui se plaignent réachèteront à l'entreprise qui sait résoudre leurs problèmes et ce pourcentage monte à 52 % s'il s'agit d'un problème mineur. Si la solution intervient rapidement, le pourcentage de réachat va de 52 % (plaintes importantes) à 95 % (plaintes mineures)[6].

Il y a de nombreuses façons de retrouver la confiance d'un client. On peut offrir une réduction sur le prochain achat ou un cadeau en réparation d'une erreur. Timothy Firnstahl, qui gère une chaîne de restaurants de Seattle connue sous le nom de Satisfaction Guaranteed Eateries, a énoncé les règles suivantes : « Lorsqu'un client a dû attendre plus de dix minutes mais moins de vingt, nous offrons l'apéritif ; au-delà de vingt, nous offrons le repas. »[7]

## *Les clients acquis*

Les nouveaux clients sont plus ou moins rentables. Certains réalisent un achat important et comptent acheter davantage. D'autres font un petit achat et ne reviennent jamais. Il faut donc s'efforcer de convaincre les meilleurs nouveaux clients de revenir.

Les entreprises classent souvent leurs clients selon la « profondeur de réachat ». Un constructeur automobile peut ainsi distinguer ceux qui ont acheté une, deux, trois fois ou plus auprès du même concessionnaire. Un vépéciste comme Land's End répartit sa clientèle en fonction de la *récence, fréquence et valeur* de leurs achats (RFV ou, en anglais, RFM). Les meilleurs clients sont ceux qui achètent beaucoup, souvent et l'ont encore fait récemment.

Les entreprises ont découvert que plus un client demeure longtemps, plus il est rentable. À cela quatre raisons :

1. *Un client acquis achète davantage dès lors qu'il est satisfait.* Une fois qu'un client s'est engagé dans une relation commerciale avec un vendeur, il continue de lui acheter, en partie par habitude. Avec ses besoins s'accroissent ses achats. Le vendeur peut l'y aider de deux manières :

   - Les « *ventes croisées* » : Le vendeur élargit sa gamme de façon à attirer l'attention de ses clients. Un vendeur d'ordinateurs suggérera ainsi une imprimante, un modem, des logiciels, ainsi que d'autres périphériques. Une banque qui reçoit un client pour

une ouverture de compte peut lui proposer des prêts ou d'autres services financiers.

- *La « montée en gamme »* : Lorsqu'un équipement s'use ou que des ressources s'épuisent, le vendeur aide les clients à reconnaître les avantages d'un produit supérieur. En sachant quelle voiture ou quel ordinateur un client a acheté, on peut, en temps opportun, proposer une version ou un modèle plus puissants. La montée en gamme ne doit pas s'opérer trop vite ; l'acheteur d'une nouvelle voiture ne la remplacera pas avant quelques années. Mais il ne faut pas non plus attendre trop longtemps sous peine de voir le client passer à la concurrence.

2. *Le coût d'entretien d'un client décroît au fil du temps*. Les transactions deviennent automatiques. On se comprend sans avoir à signer beaucoup de papiers. La confiance est établie et source de gain de temps et d'argent.

3. *Un client satisfait recommande son fournisseur autour de lui.*

4. *Un client acquis est moins sensible à des augmentations de prix, lorsqu'elles restent raisonnables.*

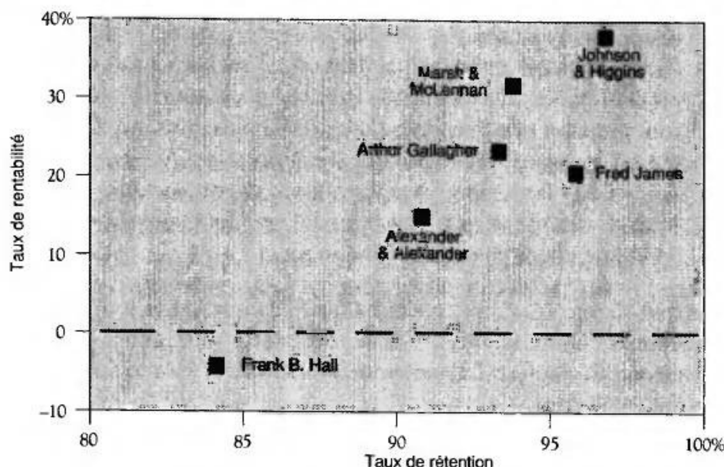
Il s'ensuit qu'une entreprise qui retient ses clients dégage plus de rentabilité. Fred Reichheld a recueilli des données sur des sociétés à taux de rétention élevés et a démontré leur rentabilité supérieure. Ainsi, la figure 7-1 révèle-t-elle les taux de rétention et de rentabilité de plusieurs compagnies d'assurance. À l'évidence, les sociétés les plus rentables sont celles qui ont le plus de clients fidèles. Reichheld conclut qu'une société qui augmente son taux de rétention de cinq points peut accroître sa rentabilité de 35 à 95 % selon le secteur d'activité[8].

Comme les clients acquis sont plus rentables que les autres, l'entreprise doit les traiter avec égards. Une fois identifiés, les clients les plus précieux se voient offrir cartes d'anniversaire, cadeaux, invitations à des manifestations sportives ou culturelles, ou toute autre marque de reconnaissance.

## *Le client régulier*

Les professions libérales et sociétés de services – experts comptables, conseils juridiques, architectes, etc. – traitent leurs clients réguliers avec beaucoup de considération. D'abord, ils les connaissent très bien. Ensuite, ils leur consacrent beaucoup d'égards et d'attention. Enfin, ils

FIGURE 7-1
Rétention et rentabilité




*Source* : Frederick Reichheld, *L'Effet loyauté* (Paris : Dunod, 1996), à partir d'estimations de la filiale américaine de Bain.

entretiennent une relation qui, au fil des années, devient personnelle et souvent amicale.

À l'aide des bases de données marketing, il est maintenant possible pour une entreprise ayant beaucoup de clients de les traiter un par un. Aujourd'hui, lorsqu'un client appelle une société comme L.L. Bean (VPC textile) ou USAA (assurance pour familles de militaires), les télémarketers ont immédiatement sur leur écran les coordonnées du client, repéré par son numéro d'identification. Ils peuvent alors dire « Bonjour Madame Jones, comment avez-vous trouvé la veste que vous avez achetée le mois dernier ? » ou bien : « Lieutenant Smith, le garagiste a-t-il convenablement réparé la porte de votre voiture ? » Ces sociétés expriment pour leurs clients un intérêt qui va bien au-delà de la vente du prochain article.

## *L'ambassadeur*

Plus un client aime une entreprise, plus il en parlera favorablement, de sa propre initiative ou en répondant à une question. « La meilleure publicité, c'est un client satisfait ». « Les clients satisfaits deviennent des apôtres » dit Duane Collins, Président de Parker-Hannafin. Le but

de certaines entreprises n'est pas d'avoir des clients mais des *fans*[9]. Le mot fan, abréviation de fanatique, s'applique bien aux possesseurs de moto Harley-Davidson pour décrire leur engouement pour la marque. Les gens font davantage confiance à leurs amis et connaissances qu'aux vendeurs ou qu'aux publicités pour se faire une opinion sur un produit. Tout le problème de l'entreprise est de savoir comment elle peut stimuler un bouche-à-oreille favorable.

Une possibilité est de demander aux clients satisfaits de parrainer leurs amis ou de témoigner. Un dentiste peut ainsi placer dans son cabinet une affichette proclamant : « Si je vous ai satisfait, je serais heureux de satisfaire également vos amis. » Une entreprise vendant des piscines intérieures, Endless Pools, a par exemple demandé à des acheteurs récents de faire visiter leur piscine à des prospects.

Les entreprises essaient aussi d'inciter les leaders d'opinion à recommander leurs produits. Regis McKenna a soigneusement décrit les différents aspects de la gestion de ces leaders dans le domaine de la hi-tech[10].

### *Le membre*

Pour fidéliser ses clients, l'entreprise peut créer un « club » comportant différents privilèges. L'idée est que si les avantages qui leur sont réservés sont suffisamment attractifs, les membres hésiteront à quitter le club. Il y a de nombreux types de programmes de fidélisation. Certains sont ouverts à tous, d'autres sont à accès réservé. Les avantages et les coûts varient grandement d'un programme à l'autre. Nous étudierons certains d'entre eux au chapitre 8.

### *Le partenaire*

Certaines sociétés sont allées plus loin et considèrent leurs clients comme de véritables partenaires. C'est ainsi qu'elles les impliquent dans la conception des nouveaux produits, sollicitent leurs suggestions d'amélioration du service, ou bien leur demandent de participer à un *panel*.

Le partenariat est plus fréquent en marketing industriel que dans la grande consommation. Caterpillar, le leader mondial des équipements pour le génie civil, ne voit pas ses distributeurs comme des clients ou des revendeurs mais comme des partenaires. La société sollicite leur avis sur les nouveaux modèles, les stratégies marketing et la tarification. De même, un équipementier comme Johnson Controls qui conçoit les sièges des Chrysler, considère Chrysler comme un partenaire. En fait,

Chrysler fait de même et considère tous ses fournisseurs comme des partenaires.

Milliken & Company, une grande entreprise textile considère également ses clients comme des « partenaires en bénéfices » (PEB). Les blanchisseries industrielles qui signent un contrat d'approvisionnement en serviettes pour cinq ans avec Milliken obtiennent les avantages suivants : un logiciel maison pour l'organisation du transport, un autre pour gérer les registres de linge, une lettre d'information sur les derniers événements survenus dans l'industrie, et une formation gratuite pour la force de vente. Milliken ne vend pas vraiment des serviettes mais la « rentabilité du linge ». Son objectif est d'enrichir ses clients-blanchisseurs et, par là même, de s'enrichir aussi. Pour Milliken, « le succès de l'entreprise passe par le succès des clients. »

### *L'associé*

Le statut le plus élevé accordé à un client est celui d'associé, c'est-à-dire une partie prenante au capital de l'entreprise. Il existe en fait des sociétés dont les clients sont légalement propriétaires. C'est le cas d'une société mutuelle d'assurance par exemple (même si dans la pratique, les personnes assurées ne sont pas particulièrement privilégiées). Les coopératives de distribution sont également la propriété de leurs clients. Pour une chaîne coopérative de détaillants ou une chaîne volontaire, les détaillants sont copropriétaires. Ils achètent à la centrale d'achat qui leur restitue des dividendes en fonction des volumes achetés. Pour une coopérative de consommateurs, le principe est le même sauf que les consommateurs sont cette fois les propriétaires.

Il ne faut pas déduire de ce qui précède que toute entreprise devrait faire de ses clients des partenaires ou des associés. Souvent, ces termes sont utilisés de façon assez large pour exprimer une relation de clientèle que l'on veut privilégier plutôt qu'un statut juridique.

## Faut-il garder tous ses clients ?

Aujourd'hui, la mode est de proclamer « Priorité au client ». Stu Leonard qui gère l'une des chaînes de supermarchés les plus rentables du monde égrène à ses employés :

Règle n° 1 : Le client a toujours raison.

Règle n° 2 : Si c'est faux, se reporter à la règle précédente.

Si un manager détecte un client mécontent, il doit tout faire pour le satisfaire. Un client perdu, c'est 50 000 dollars qui disparaissent. En effet, en moyenne, un client dépense 100 dollars par semaine dans le supermarché, s'y rend une fois par semaine et reste dans la zone de chalandise environ 10 ans (100 $ x 50 x 10 = 50 000 $).

Pourtant, même si tous les clients sont importants, certains sont plus importants que d'autres. Nous avons vu précédemment que l'on pouvait classer les transactions selon leur récence, leur fréquence, et leur valeur. Souvent, les entreprises pensent que plus un client est gros, plus il est rentable. Mais si l'on garde à l'esprit que ce sont les gros clients qui demandent le plus de réductions et de services, il apparaît que les clients de taille moyenne offrent souvent une rentabilité supérieure.

Bref, il faut mesurer la rentabilité individuelle d'un client, en tenant compte des réductions, des services gracieux et de tous les autres cadeaux qui affectent la rentabilité réelle. Les entreprises commencent à appliquer les principes de la comptabilité à base des coûts (CBC) pour déterminer le coût réel de chaque service délivré à chaque client, afin de calculer la rentabilité réelle de ce dernier.

Une fois les clients classés selon leur rentabilité, on se rend souvent compte que 80 % des profits sont réalisés avec 20 % des clients. La formule des 20/80 est récemment devenue 20/80/30 lorsque l'on s'est aperçu que 30 % des clients réduisaient le profit de moitié[11]. Autrement dit, la plupart des entreprises perdent de l'argent sur un nombre important de leurs clients. Certaines banques ont estimé qu'elles pouvaient perdre jusqu'à 40 % sur leurs clients les plus faibles.

Que faire avec les clients non rentables ? « Se débarrasser d'eux » diraient certains dirigeants, ajoutant même qu'ainsi, ils contamineraient la concurrence. Une remarque, plus intelligente est de se demander « Comment les rentabiliser ? ». Plusieurs solutions existent : leur demander d'acheter plus, ou plus souvent, de renoncer à certains services ou de payer plus cher. Récemment, les banques ont augmenté les tarifs de retrait sur les petits comptes de façon à accroître la rentabilité.

Faut-il garder tous les clients ? Certainement pas ceux dont on pense qu'ils ne pourront jamais devenir rentables.

## Thèmes de réflexion

Le marketing, c'est la science et l'art de trouver, de conserver et de développer rentablement une clientèle. Aujourd'hui, l'enjeu est moins de trouver des clients que de les garder et les faire fructifier. À mesure que les entreprises savent de mieux en mieux satisfaire et garder leur

clientèle, il deviendra de plus en plus difficile de détourner des clients de la concurrence. La fidélisation est devenue priorité.

Voici quelques thèmes de réflexion pour votre entreprise :

1. Comment obtenez-vous vos pistes ? Est-ce la responsabilité des commerciaux ou bien l'entreprise a-t-elle pris l'initiative d'organiser de façon efficace le repérage et la qualification des meilleures pistes ?

2. Vos vendeurs sont-ils formés aux méthodes telles qu'AIDA (Attention, Intérêt, Désir, Action) ou SPIS (Situation, Problème, Implication, Solution) ? Voyez-vous une raison de mettre en place une nouvelle approche commerciale, compte tenu de la réalité des clients d'aujourd'hui ?

3. Votre société a-t-elle étudié le coût d'acquisition d'un client (CAC) en le comparant au profit total espéré (PTE) ? Avec quels résultats ? Comment améliorer le rapport entre le CAC et le PTE ?

4. Comment considérez-vous vos clients : comme de simples clients, comme des ambassadeurs, comme des membres, comme des partenaires ? Comment pourriez-vous accroître le statut de vos clients, ou tout au moins des meilleurs d'entre eux ? Encouragez-vous vos clients à parrainer et à témoigner ?

5. Quels plans d'action avez-vous mis en place pour faciliter les ventes croisées et la montée en gamme ? Comment améliorer encore ces plans d'action ?

6. Mesurez-vous la rentabilité individuelle de chaque client ? Quel pourcentage de vos clients ne sont pas rentables ? Comment les traitez-vous ? Comment devriez-vous le faire ?

# 8

# Concevoir et délivrer plus de valeur aux clients

Notre business, c'est la valeur. — *Ed Rensi, Président, McDonald's*

Utilisez moins de gens, mieux formés, à délivrer plus vite plus de valeur aux clients. — *John Thomson*

Si les clients n'achetaient qu'un produit dépouillé de tout service et que tous les produits, dans une même catégorie, soient identiques, alors, seul le prix déterminerait le marché. Toutes les sociétés n'auraient d'autre choix que de vendre au prix du marché. Le vainqueur serait celui qui maîtrise le mieux ses coûts.

Certains marchés sont comme cela. Un investisseur qui veut acheter des actions IBM ne paiera pas un centime de plus en achetant à un vendeur plutôt qu'à un autre. On parle de marché « de commodité ». Les entreprises pétrolières, les agriculteurs, les sociétés chimiques et les aciéries se plaignent souvent qu'il n'y ait « que le prix qui compte ».

Mais si c'était le cas, comment expliquer que :

- Frank Perdue puisse vendre ses poulets 10 % plus cher ?
- Evian vende son eau également plus cher ?
- Starbuck jouisse d'une surprime de 20 % pour son café ?
- Morton vende son sel à un prix de 10 % supérieur aux autres marques ?

Les gens ont des préférences de marque. Les marques connues créent des attentes. La marque Frank Perdue signifie que le poulet sera tendre, pas dur. L'eau d'Evian sera pure. Le café Starbuck aura meilleur arôme et meilleur goût. Les marques vont au-delà des produits. Elles représentent une configuration de services, de valeurs et de promesses faites par le vendeur.

Sur les marchés hyperconcurrentiels d'aujourd'hui, les entreprises cherchent à différencier leur offre. Carl Sewell dans sa concession Cadillac de Dallas, ne vend pas simplement des Cadillacs ; il vend un service de qualité et la promesse que l'acheteur fera le meilleur usage de sa Cadillac. Sa concession peut être jointe jour et nuit en cas d'urgence et on lave gratuitement la voiture à chaque révision. Carl Sewell a transformé un *produit de base* en *produit élargi*. Aujourd'hui, les entreprises performantes ne vendent pas des produits mais des *configurations d'avantages* ; ce n'est pas la *valeur d'achat* qui compte mais la *valeur d'usage*.

Une entreprise peut accroître la valeur qu'elle délivre à ses clients de trois façons :

- en pratiquant des prix inférieurs à la concurrence
- en aidant le client à réduire ses coûts
- en ajoutant des avantages qui renforcent l'attractivité de l'offre.

Examinons chacune de ces stratégies.

## Gagner par les prix

Michael Porter, dans son ouvrage *Choix stratégique et concurrence*, cite « la domination par les prix » comme l'une des trois stratégies concurrentielles gagnantes. Les Japonais ont gagné plusieurs marchés en pratiquant cette stratégie. La société américaine Texas Instruments y a également eu recours, bénéficiant ainsi des effets de la « courbe d'expérience ». Elle vendait ses composants moins cher que la concurrence et accroissait donc son volume. Elle réduisait alors ses coûts grâce aux effets de volume et d'expérience, et pouvait donc encore réduire ses prix. L'écart grandissait avec les concurrents, travaillant à coût et donc prix plus élevé. Cette théorie qui a bien fonctionné pour Texas Instruments, n'est cependant pas sans risque[1].

## La stratégie des prix agressifs

La stratégie des prix agressifs est l'apanage des sociétés qui jouissent des coûts les plus bas de l'industrie. Une entreprise peut être dans cette situation pour plusieurs raisons : de fortes économies d'échelle, beaucoup d'expérience, un emplacement favorable, une meilleure gestion, ou un pouvoir de négociation élevé avec les fournisseurs et les distributeurs. Nous allons, dans ce qui suit, nous intéresser à quatre entreprises qui ont, grâce à des prix agressifs, vu leur part de marché fortement progresser.

SOUTHWEST AIRLINES. Ressentant que le prix élevé des transports aériens décourageait beaucoup de gens à voyager par avion sur de courtes distances, les fondateurs de Southwest Airlines lancèrent des vols à bas prix entre grandes villes régionales. Le bas prix était obtenu grâce à des coûts réduits. Southwest décida de ne pas avoir recours aux agents de voyage et économisa ainsi la commission de 10 %. La compagnie aérienne décida également de ne pas servir de nourriture en vol, ce qui permettait de gagner du temps au sol et de réduire l'équipage. Elle abandonna aussi la réservation de sièges, qui ralentit l'embarquement. C'était une stratégie du « moins de service pour beaucoup moins cher ». Les passagers préféraient en fait des tarifs réduits à la nourriture insipide servie en vol. Southwest recruta et forma un personnel enthousiaste qui savait être aimable avec les passagers. Certains d'entre eux dirent même que Southwest offrait « davantage pour moins cher ».

COMPAQ. Compaq a été le constructeur le plus agressif du marché des PC dont il est devenu le leader. Il ne sacrifia pas pour autant la qualité. En fait, Compaq fut le premier à introduire certaines caractéristiques. Il accepta des marges réduites en échange d'un volume important, bénéficiant, semble-t-il, des *effets de la courbe d'expérience*. Récemment pourtant, il fut confronté à des constructeurs comme Dell ou Gateway, qui, ayant choisi le marketing direct, furent encore moins chers. Les coûts de Dell sont inférieurs de 12 % grâce à la production à la commande qui élimine le besoin de prévision, la livraison aux revendeurs, les stocks de produits finis et le risque d'obsolescence.

Compaq s'essaie maintenant au marketing direct et devra décider entre cette formule et la distribution traditionnelle[2].

WAL-MART. Wal-Mart est le plus grand détaillant du monde. Sam Walton a construit son empire sur quelques principes de base comme « Satisfaction garantie » et « Des prix bas tous les jours ». Wal-Mart a les coûts les moins élevés du secteur, inférieurs à son concurrent K-Mart et

très inférieur à Sears et aux autres grandes chaînes. Les coûts réduits proviennent : d'une négociation très ardue avec les fournisseurs ; du choix d'emplacements peu coûteux ; de mise en concurrence des municipalités pour obtenir des subventions ; et d'un système d'information extrêmement performant optimisant la gestion des stocks. Wal-Mart répercute ses économies de coût en garantissant les prix les plus bas, et de nombreux consommateurs pensent d'abord à Wal-Mart quand ils doivent effectuer des achats. Contrairement aux discounters, à l'allure et à l'équipement spartiate, les magasins Wal-Mart sont très bien agencés, vendent les marques nationales, soignent l'accueil, et remboursent sans discuter.

TOYS 'R' US ET LES AUTRES « CATEGORY KILLERS ». Les « category killers » sont des magasins qui ont, dans une catégorie donnée, les prix les plus bas. Toys 'R' Us fut l'un des pionniers dans ce domaine et vend aujourd'hui 40 % des jouets aux États-Unis. Les parents savent qu'ils trouveront le plus grand choix à des prix attractifs. L'entreprise est devenue si puissante qu'aucun fabricant de jouets ne lance de nouveau produit sans demander son avis. Toys 'R' Us peut exiger, entre autres, des modifications de conception et des actions promotionnelles intensives pour octroyer son linéaire. D'autres comme OfficeMax, Home Depot et Sportmart ont choisi de pratiquer la même stratégie.

## *Les prix bas à service réduit*

Lorsqu'un client demande une réduction de prix, une stratégie consiste à lui demander de renoncer à un service normalement inclus, comme la livraison, l'installation, ou la formation. L'entreprise peut ainsi quantifier les économies réalisées à chaque fois. L'objectif est bien sûr de pratiquer une réduction de prix inférieure à ce que coûte le service. Par exemple, si la livraison coûte 100 dollars, l'entreprise peut proposer une réduction de 80 dollars et accroît ainsi son profit de 20 dollars.

## *Les limites d'une stratégie de prix bas*

Les entreprises qui maîtrisent le mieux leurs coûts sont en position d'offrir des prix bas – mais elles peuvent aussi pratiquer des prix élevés en cherchant à améliorer le produit ou le service. La vraie question est : pendant combien de temps peut-on jouir d'un avantage par les coûts dans un secteur concurrentiel ? Une entreprise américaine peut avoir commencé à produire aux États-Unis puis, dans un souci d'économie, s'être délocalisée à Taïwan. Lorsque Taïwan deviendra moins attractif, elle pourra choisir la Malaisie, puis la Chine, puis l'Inde. Mais un con-

current d'Europe centrale peut apparaître. Un autre pays, cherchant à s'industrialiser, peut également subventionner une activité naissante, lui permettant de pratiquer des prix inférieurs aux coûts de l'entreprise. À l'évidence, il n'est pas aisé de garder un avantage de coût et la stratégie de bas prix reste, à long terme, vulnérable.

## Aider les clients à réduire leurs coûts

Une entreprise a deux autres façons d'aider les clients à réduire leurs coûts. La première est de convaincre le client que, même si le prix est plus élevé, le coût total à long terme pour le client reste moindre. L'autre consiste à suggérer au client diverses manières de réduire ses coûts. Examinons ces deux options.

### *Démontrer au client que le coût total est inférieur, malgré un prix plus élevé*

Caterpillar est passé maître dans l'art de vendre plus cher tout en expliquant au client que le coût pour lui sera moins élevé. Supposons qu'une entreprise de travaux publics ait décidé d'acheter un tracteur et hésite entre un Caterpillar et un Komatsu. Le premier est proposé à 50 000 dollars, le second à 45 000. Le vendeur expliquera que le client s'en sort mieux avec le Caterpillar. Voici sa démonstration :

| | Valeur pour le client |
|---|---|
| Le Caterpillar a moins de pannes | 3 000 $ |
| Il est plus rapidement réparé | 2 000 $ |
| Il dure deux ans de plus | 4 000 $ |
| Sa valeur de revente est supérieure | 2 000 $ |
| Total des économies | 11 000 $ |

Le vendeur a alors beau jeu de montrer que, bien qu'il permette d'économiser 11 000 dollars, il n'est vendu que 5 000 dollars de plus.

Otis détient 80 % du marché des ascenseurs en Inde, tout en pratiquant des prix plus élevés. La raison ? Parce qu'Otis se déplace dans un délai d'une heure. Les propriétaires d'ascenseurs sont prêts à payer plus pour réduire le temps de panne et de réparation ainsi que la colère des utilisateurs.

Certaines sociétés pratiquent des prix plus élevés en offrant à leurs clients de partager les risques. Un organisme de conseil était si convaincu de pouvoir faire économiser un million de dollars par an à son client qu'il proposa de ne pas facturer en cas d'échec. De même, une entreprise de matériel médical promit de ne pas augmenter ses prix pen-

dant trois ans. Elle gagnerait si elle parvenait à réduire ses coûts, mais perdrait dans le cas inverse.

Pourtant, même lorsque les coûts à long terme sont inférieurs, certains acheteurs préféreront acheter auprès du moins-disant car ils sont sous la pression de leur hiérarchie pour réduire les dépenses. En outre, le service des achats ne supporte pas directement les coûts occasionnés par les pannes et autres ennuis.

## *Aider le client à réduire ses autres coûts*

Certaines entreprises pratiquant un prix élevé montrent au client comment il peut réduire ses autres coûts. Lincoln Electric, un fabricant de matériel de soudage, a choisi cette stratégie. Supposons que General Motors (GM) ait besoin d'un tel équipement. Lincoln annonce un prix de 400 000 dollars. GM compare avec un concurrent qui vend le même équipement pour 350 000. GM demande à Lincoln de s'aligner. Lincoln refuse mais explique que son équipement, ses fournitures et son service sont supérieurs au concurrent. Si GM n'est pas convaincu, Lincoln peut s'engager à réduire les coûts de GM de 50 000 dollars et propose un *rabais conditionnel* de 50 000, en cas d'échec. Mais le contrat est signé pour 400 000 dollars, GM n'ayant plus rien à perdre dans l'opération.

Lincoln renvoie ensuite son équipe de spécialistes chez GM pour étudier la façon dont les soudures sont faites et le travail organisé. En général, les économies réalisées seront bien supérieures à 50 000 dollars. GM et Lincoln seront tous deux satisfaits. Lincoln peut même rétrocéder à GM certaines des économies supplémentaires pour montrer la qualité du partenariat mais en conserver d'autres en vue de futures négociations.

Comment une entreprise aide-t-elle ses clients à gagner de l'argent ? La société Corning fournit à ses vendeurs de nombreuses idées génératrices d'économies. En fait, Corning vend ses séminaires de formation dans ce domaine à d'autres sociétés. L'idée consiste à se concentrer sur le processus d'achat et le cycle d'utilisation du produit par le client et de faire la chasse aux économies dans le domaine de la *prise de commande*, de *la gestion des stocks*, de la *production* et des *processus administratifs*. Nous étudions successivement chacun de ces sujets.

LES ÉCONOMIES DANS LA PRISE DE COMMANDE. Un client qui passe de nombreuses commandes doit remplir beaucoup de papiers. Ses fournisseurs peuvent lui faciliter la vie en informatisant le processus. La société McKesson, un grossiste pharmaceutique vendant pour plusieurs milliards de dollars, équipe ses clients pharmaciens en matériel et en logi-

ciel pour faciliter les commandes et en réduire les coûts. Son programme Omnilink édite automatiquement des états pré- ou post-commandes qui vérifient les dosages, les prix, les réassorts et les choix de marque, afin d'en garder trace pour les compagnies d'assurance et les pouvoirs publics.

De même, les agents de voyage ont beaucoup apprécié le système de réservation Sabre, mis au point par American Airlines. Auparavant, il fallait téléphoner à différentes compagnies pour les tickets. Sabre leur fait gagner du temps et de l'argent. Robert L. Crandell, président d'American Airlines a un jour indiqué qu'il préférerait se défaire d'American Airlines plutôt que de Sabre, s'il devait choisir, tant Sabre lui rapporte d'agent.

LES ÉCONOMIES DE STOCK. Autrefois, les fournisseurs cherchaient toujours à surstocker leurs clients, pour deux raisons : éviter les ruptures de stock et favoriser leur marque. Aujourd'hui, les clients cherchent à réduire tous leurs coûts, y compris les coûts de stockage. D'une triple façon :

*La production juste-à-temps.* Les fournisseurs peuvent aujourd'hui livrer à leurs clients moins de marchandise plus souvent. Au Japon, par exemple, les magasins de proximité de la chaîne 7-Eleven sont obligés d'avoir un stock réduit pour des raisons d'espace. Chaque magasin indique au siège le nombre exact d'articles vendus. Les entrepôts fournissent les magasins trois fois par jour en fonction des besoins pour les deux ou trois heures à venir, connus d'après les relevés de vente.

Levi-Strauss utilise un système de réassortiment juste-à-temps pour ses blue-jeans. Chaque soir, Levi-Strauss reçoit de Sears comme de ses autres grands clients, un relevé des ventes par taille et modèle. L'entreprise envoie immédiatement un ordre de commande électronique pour son principal fabricant de toile denim, Milliken, précisant combien de toile est nécessaire dans chaque usine pour le lendemain. Milliken charge alors ses camions des quantités correspondantes qui arrivent aux usines de Levi-Strauss dans les heures qui suivent. La toile est déchargée et livrée juste à côté des machines de coupe et de couture. Entre temps DuPont a été informé par Milliken de ses besoins en fibre pour fabriquer la toile denim. Toute la chaîne d'approvisionnement est en flux continu. C'est la notion de « flux » et non celle de « stock » qui permet les économies de stockage.

General Electric a recours au système juste-à-temps pour ses produits électroménagers volumineux. Ses revendeurs disposent d'échantillons, passent et envoient les commandes électroniquement aux usines de GM qui fabrique les quantités correspondantes et les transmet

aux revendeurs à destination des clients. Il en résulte des coûts de stockage réduits et une grande satisfaction des revendeurs.

*Le confié*. Les fournisseurs peuvent réduire les stocks des revendeurs en acceptant de vendre la marchandise en confié. Le revendeur ne paie que lorsque les articles sont vendus.

*La sous-traitance de la gestion des stocks*. Une autre approche consiste pour le fournisseur à gérer les stocks pour le compte du client. Baxter Healthcare a découvert que de nombreux hôpitaux géraient mal leur stock ; ils avaient toujours trop ou trop peu d'articles. Baxter se chargea de la gestion des stocks du Massachussetts General Hospital et réduisit les stocks de 80 %, engendrant une économie de 20 %. L'hôpital y gagne à avoir juste les quantités nécessaires, à moindre coût, et Baxter y gagne en devenant le point de passage obligé pour tous les autres fournisseurs des hôpitaux.

LES ÉCONOMIES DE PRODUCTION. Un fournisseur peut justifier des tarifs plus élevés en démontrant au client comment il peut réaliser des économies dans la gestion de sa production. Nous avons déjà vu comment Lincoln Electric aidait ses acheteurs d'équipement de soudure à l'utiliser plus efficacement. Il existe différentes approches :

- Aider le client à produire davantage
- Aider le client à réduire les déchets ou les travaux de réfection
- Aider le client à réduire les coûts, directs ou indirects, de main-d'œuvre
- Aider le client à réduire les taux d'accident
- Aider le client à réduire les coûts d'énergie

Par exemple, une société peut proposer une machine qui économise de la main-d'œuvre. Ou bien, elle peut produire une qualité extrême (sigma six) qui économisera au client des frais de contrôle. Un fournisseur doit en fait connaître en détail l'activité de son client de façon à identifier les nombreuses opportunités de réduire les coûts de production de ce dernier.

LES ÉCONOMIES DE GESTION ADMINISTRATIVE. Un client rencontre souvent de nombreuses frustrations dans sa gestion administrative. Par exemple, il peut ne pas comprendre une facture de l'un de ses fournisseurs. Il devrait lui être alors très facile d'appeler le département de facturation pour avoir des éclaircissements. Ou bien, le client peut s'irriter d'une livraison tardive. Procter & Gamble et General Electric ont mis en place de vastes centres d'appel que les clients peuvent appeler 7 jours sur 7, et 24 heures sur 24 pour réclamer, suggérer, ou poser des ques-

tions. Un fournisseur qui se rend accessible accroît ses chances d'obtenir des clients fidèles.

## Gagner en offrant davantage

Une entreprise peut devoir « adoucir » son offre autrement qu'en baissant les prix ou en aidant le client à réduire ses coûts. Les *sociétés à valeur ajoutée* imaginent une offre plus riche, avec des avantages plus conséquents, pour gagner la préférence du marché. Plusieurs pistes s'offrent à elles :

- Personnalisation
- Commodité accrue
- Service plus rapide
- Meilleur service
- Assistance, formation et conseil
- Garantie exceptionnelle
- Matériels et logiciels informatiques de soutien
- Club

### *Personnaliser les produits et les services*

Une société pratique « l'intimité de clientèle » lorsqu'elle personnalise son offre pour l'adapter à des besoins particuliers. Dans la bataille qui l'oppose à McDonald's, Burger King a choisi comme slogan : « Dégustez-le à votre façon », suggérant ainsi que l'on pouvait avoir un hamburger avec la cuisson de son choix. McDonald's au contraire propose ses hamburgers « à la façon McDonald's ». Burger King invitait en fait les clients à comparer les deux entreprises et à décider laquelle était la meilleure.

Certaines entreprises ont toujours personnalisé leurs produits. Un fabricant de chimie fine formule ses produits en fonction des spécifications de ses clients. Une société de matériaux d'emballage concevra des emballages spéciaux à la demande de ses clients. Boeing adaptera ses 747 à chaque compagnie aérienne.

Plus récemment, les entreprises ont cherché à exploiter les opportunités offertes par la *personnalisation de masse*[3]. La personnalisation de masse consiste à préparer à partir d'ingrédients standards des produits, services ou outils de communication conçus individuellement. Grâce aux méthodes de production flexible et aux bases de données informatisées, une entreprise peut proposer un produit unique en son genre à

des centaines, voire des milliers ou même des millions de clients. Quelques exemples :

*Les maillots de bain.* Suited for Sun, un fabricant du Maryland a installé dans plusieurs points de vente un système de caméra reliée à un ordinateur qui permet de concevoir un maillot de bain adapté aux désirs de chaque cliente.

*Les jeans.* Un vendeur de Levi-Strauss peut mesurer les dimensions exactes de chaque personne, transmettre la commande du pantalon correspondant, et le livrer en deux jours, au prix normal majoré de 15 dollars. Le client peut ensuite recommander la même paire de jeans sans sortir de chez lui.

*Les bicyclettes.* Le fabricant japonais National Bicycle Company fabrique des bicyclettes adaptées aux préférences et à l'anatomie de chaque client. Il y a 11 231862 possibilités pour chacun des 18 modèles, proposés en 199 couleurs.

*Les cassettes de musique.* Personics autorise ses acheteurs à composer leur propre cassette en choisissant parmi 5000 titres.

*Les semences.* L'usine Moline de John Deere, dans l'Illinois, fabrique des semences à choisir parmi plus de 2 millions de possibilités, à la préférence du client. Les semences sont produites individuellement, dans n'importe quelle séquence, sur la même ligne de production.

*Fournitures médicales.* Becton-Dickinson, un fabricant important, propose à ses clients-hôpitaux de nombreuses possibilités : étiquettes personnalisées ; emballage collectif ou individuel, contrôle de qualité personnalisé, logiciels personnalisés et facturation personnalisée.

Une entreprise peut personnaliser non seulement son offre mais également ses communications. Nous avons déjà parlé des cartes d'anniversaire que Mars envoyait aux chats : « Bonjour… Félicitations pour ton second anniversaire. Nous joignons un coupon spécial pour acheter de la nourriture adaptée à ton âge. » La famille est surprise, amusée et ravie de l'attention personnelle que Mars porte à son chat. Elle accroît sa préférence pour cette marque.

## *Une commodité accrue*

Une entreprise a davantage de chances d'attirer et de satisfaire des clients lorsque ceux-ci peuvent la joindre facilement, voir ses produits et lui passer commande. Elle s'efforce donc d'établir une bonne couver-

ture du marché, en étant présente aux salons, en distribuant des catalogues et en créant un site Web. Récemment, BMW a créé une page Internet qui permet à un prospect de concevoir sa propre BMW, de savoir quand elle sera prête et même de la payer.

Un aspect de la commodité consiste à offrir davantage de disponibilité horaire. Aux États-Unis, les banques avaient l'habitude d'ouvrir de 9 à 15 h et de fermer le week-end. Elles suivaient la règle des 3-6-3 : emprunter à 3 %, prêter à 6 % et être sur le terrain de golf à 3 h de l'après-midi. Aujourd'hui, l'une des banques qui se développe le plus rapidement en Angleterre est First Direct, dont toutes les transactions sont faites au téléphone, 7 jours sur 7, 24 h sur 24. C'est également vrai de certains constructeurs informatiques comme Dell et Gateway.

Même lorsqu'une entreprise n'ouvre pas en permanence, elle peut offrir davantage de disponibilité que la concurrence. Barnes & Noble, le géant de la distribution de livres, ouvre ses librairies de 9 h à 23 h, y compris le dimanche. De nombreux visiteurs viennent déambuler dans le magasin, prendre un café, écouter une conférence, ou rencontrer des amis. Leurs librairies sont devenues des centres d'animation locaux.

L'importance de la commodité n'est pas mieux démontrée que par le succès des *magasins alimentaires de dépannage*. Les supermarchés de la chaîne 7-Eleven, comme leur nom l'indique, sont ouverts de 7 heures du matin à 11 heures du soir, offrant ainsi à leurs clients une large disponibilité pour acheter du lait, des boissons, de l'épicerie, ainsi que d'autres produits alimentaires de base.

### *Un service plus rapide*

Certaines entreprises ont choisi d'être les « Champions de la rapidité », dans le domaine du service. Wells Fargo Banks appose ainsi dans les guichets de ses agences une affichette qui dit « 5 dollars ou 5 minutes ». On offre 5 dollars en compte à tout client qui attend plus de 5 minutes. Tout le secteur de la restauration rapide s'est développé avec l'idée de fournir un repas correct et bon marché dans le minimum de temps possible. Les points de vente Minute Man, en Europe, dupliquent les clés, réparent les chaussures, et effectuent d'autres menus services en un temps record. Aujourd'hui, on peut faire développer ses pellicules en moins d'une heure, parfois même trente minutes. Pearle Vision fabrique une paire de lunettes en moins d'une heure. On peut commander et recevoir en quelques heures un nouveau matelas chez Dial-a-Mattress et un nouveau lit chez Beds-to-Go.

Les entreprises de service se démarquent les unes des autres selon la rapidité. Citibank utilise un logiciel qui peut accorder un prêt en quinze minutes après le dépôt de la demande. Autrefois, il fallait trente jours ! La compagnie Progressive Insurance envoie un minivan équipé d'un PC, d'un modem, d'une imprimante et d'un fax sur les lieux d'un accident impliquant l'un de ses assurés. L'évaluation des dommages, l'indemnisation et la mise à disposition d'un véhicule de remplacement sont décidés sur le champ. La société allemande Krone, le leader mondial des machines à étiqueter des bouteilles, offre l'un des services de réparation les plus rapides du monde. Selon Hermann Kronseder :

> À tout moment, nous avons 250 techniciens d'installation et de maintenance disponibles dans le monde. Parfois, ils ne peuvent rentrer chez eux pendant des semaines ou des mois... Nous avons enregistré les caractéristiques de nos 20000 machines sur notre ordinateur central et pouvons les transmettre dans n'importe quel de nos sites en moins de 30 secondes. Les données sont directement traitées par des machines à contrôle numérique, et les pièces détachées sont fabriquées immédiatement... Celles qui sont commandées avant 7 heures du matin sont généralement livrées à l'aéroport de Francfort dans l'après-midi ; à partir de là, elles sont aérotransportées dans leur pays de destination. En même temps, notre filiale locale reçoit les numéros de vol et de fret de façon à accélérer le dédouanement[4].

## *Un meilleur service*

La distinction que l'on fait entre biens et services n'est plus de mise. Tous les biens sont des services. D'abord, le client qui achète un produit acquiert en réalité un service. Tous les produits fournissent un service : une voiture fournit le transport ; un savon, de la propreté ; et un livre, de l'information et une éducation.

Ensuite, de nombreux fabricants ajoutent à leur produit un service. Caterpillar promet de réparer ses équipements en 24 heures, n'importe où dans le monde. En fait, 60 % des bénéfices de Caterpillar viennent du service après-vente (pièces et main-d'œuvre).

Enfin, les entreprises de fabrication utilisent elles-mêmes les services de nombreuses personnes : chercheurs, concepteurs, ingénieurs, spécialistes d'étude de marché, comptables, transporteurs, managers, etc. La grande majorité des employés d'un constructeur automobile sont dans le service et non dans la production.

Sachant que toute entreprise est dans le service, comment différencier son offre de services, en nature et qualité, afin de conquérir le marché ? Certaines sociétés ont une réputation légendaire de bon (et parfois, hélas, de mauvais) service. La chaîne d'hôtels Four Seasons et les grands magasins Nordstrom ont déjà été mentionnés, mais il y en a d'autres :

*USAA Insurance*. USAA est l'une des compagnies d'assurance les plus rentables des États-Unis. Elle ne vend de la bancassurance qu'aux militaires et à leurs familles, mais elle n'a pas d'agents ni de courtiers. Toutes les transactions se font au téléphone. USAA a des relevés complets sur chaque client. Lorsqu'il téléphone, de jour ou de nuit, 7 jours par semaine, son numéro de téléphone est automatiquement détecté et son dossier apparaît sur écran. L'opérateur peut même demander comment va la famille, est-ce que le fils a déjà acheté sa voiture, etc. au grand étonnement et enchantement du client. Le télémarketer répond ensuite à toutes les questions posées et propose des primes très inférieures à la concurrence. La clientèle estime que USAA est l'une des meilleures sociétés de service dont ils aient pu faire l'expérience.

*Saks*. Saks, un grand magasin de luxe, a un département de « shopping personnalisé ». Une cliente fixe le rendez-vous, se rend au magasin, directement dans un salon équipé de canapés, de bureaux et de téléphones. Elle se voit offrir une boisson et une assistante vient lui présenter des robes. Saks peut également lui envoyer des vêtements à domicile. Si une vente promotionnelle est organisée, elle en sera informée. Si elle a déjà acheté, elle recevra la différence. Saks envoie également un cadeau chaque année à tous les clients importants. De cette façon, l'entreprise s'attache une clientèle qui pourrait aisément faire ses achats ailleurs.

*Amil Health Insurance*, Amil une compagnie d'assurance brésilienne spécialisée dans la santé, a été fondée par quatre médecins. Aujourd'hui, elle n'a pas seulement conquis la première place, mais continue de croître de 18 % par mois en Argentine et même à Austin (Texas) et Las Vegas. Amil promeut la santé, non la protection contre la maladie. Elle a adopté un concept de « soin total ». Bien sûr, lorsqu'une compagnie d'assurances aide les gens à bien se porter, elle a moins de demandes d'assistance médicale, et, de ce fait, gagne plus d'argent. Amil excelle dans le service et l'enchantement qu'il procure aux clients :

- On peut appeler Amil 24 h par jour, 7 jours par semaine et recevoir une assistance et des avis médicaux par téléphone. Ce ser-

vice est même proposé aux non-assurés dans l'espoir qu'ils le deviendront. Le numéro de téléphone d'Amil est connu de tous les Brésiliens et figure sur toutes les affiches.

- Amil déplace ses ambulances dans tous les endroits où ont lieu de grands événements sportifs et propose un service d'urgence à toute personne indisposée, assurée ou non. La présence des ambulances qui sont conçues pour être, si nécessaire, de petites salles d'opération, renforce la notoriété de l'entreprise.
- Amil possède des hélicoptères qu'elle utilise pour ses assurés et qui sont stationnés même dans des endroits reculés, afin de répondre aux urgences.
- Pour 25 dollars de plus par mois, Amil couvre les dépenses de ses assurés qui doivent être opérés à l'étranger.
- Amil gère une chaîne de pharmacies, qui vend les médicaments 50 % moins cher aux assurés.
- Amil classe ses assurés par type de risque médical (tabagisme, problèmes cardiaques, cancer du sein, etc.) et encourage ses assurés à assister à des programmes éducatifs destinés à les garder en bonne santé.
- Bien que les primes soient plus élevées, Amil est plébiscité par de nombreuses personnes du fait de la qualité de son service et de l'attention qu'elle porte à ses assurés.

HSM MANAGEMENT SEMINARS. Il s'agit d'une autre entreprise de service brésilienne de très grande qualité. HSM invite les gourous du management (Peter Drucker, Tom Peters, Alvin Toffler, etc.) à venir au Brésil et en Argentine. HSM organise l'un des meilleurs séminaires de gestion du monde. L'entreprise possède un fichier de pratiquement tous les managers des deux pays et accueille de 800 à 1 200 personnes à un séminaire d'une journée facturé 700 dollars. Pour chaque séminaire :

- Une signalisation efficace guide les automobilistes jusqu'au centre de séminaires. Lorsqu'ils le quittent en fin de journée, les panneaux les remercient d'être venus.
- Le hall du centre de séminaire regroupe les stands des nombreux sponsors. Il y règne une atmosphère de salon professionnel.
- Tous les participants ont un accès illimité aux communications téléphoniques locales et ont droit à un appel longue distance gratuit.
- HSM a ajouté des coussins à chaque siège, les rendant ainsi encore plus confortables.

- Les participants se voient offrir un bloc-notes conçu, au choix, pour droitier ou gaucher. Chaque livret comprend un stylo et des autocollants.
- Ceux qui arrivent en retard reçoivent un résumé de ce que l'orateur a dit.
- Pendant la pause, les derniers cours de change sont affichés pour les intéressés.
- Juste avant de reprendre après le déjeuner, un comédien renommé détend les participants pendant vingt minutes.
- Tout participant reçoit une assurance médicale pour la journée, HSM et Amil ayant passé un accord qui prévoit une ambulance toujours prête, en cas d'urgence.
- Tous les participants reçoivent au choix, un cadeau pour homme ou pour femme, à l'issue du séminaire.

HSM a en outre créé un club pour les managers qui ont assisté à au moins six séminaires. Ses membres reçoivent un accueil privilégié, avec un bloc-notes en lettres d'or, 10 % de réduction sur certains magasins, des invitations pour un événement spécial annuel, une sélection d'articles envoyés à domicile, un livre autographé de l'orateur, et un séminaire gratuit chaque dix séminaires.

HSM est sans nul doute l'organisateur de séminaires qui ravit le plus ses clients au monde. Les conférenciers peuvent témoigner qu'ils n'ont jamais été aussi bien accueillis nulle part ailleurs. Ils sont logés dans une suite luxueuse, sont accueillis et reconduits à l'aéroport, et reçoivent une assistance pour la préparation de leurs séminaires. Ils jouissent de la part d'HSM d'une hospitalité qu'il est difficile d'égaler.

## *L'assistance et la formation*

Une société intelligente aidera ses clients à tirer le meilleur parti de son offre. Elle cherchera à comprendre l'activité du client, parfois mieux que le client lui-même, grâce à ses contacts avec d'autres clients du même type. GE Plastics envoie ses équipes de productivité pour aider les clients à mieux utiliser ses produits, même si cela entraîne une moindre consommation. Staples forme ses clients à l'achat de fournitures de bureau et propose des systèmes de commande informatisés. Ceridian entraîne sa clientèle à mieux utiliser ses logiciels de gestion de la paye. Otis propose un système de contrôle à distance des ascenseurs afin d'anticiper tout problème avec un client[5].

L'un des avantages clé d'IBM sur le marché des gros ordinateurs, est la formation intensive que la société dispense à ses clients. Au début,

les clients avaient besoin d'être aidés pour utiliser efficacement leur ordinateur. Par la suite, leurs services informatiques développèrent des compétences en interne et avaient moins besoin d'IBM. Aujourd'hui, IBM propose de prendre en charge ces services à un coût inférieur.

En général, l'entreprise qui offre la meilleure formation et la meilleure assistance gagne. Citibank fait de ses managers des consultants et non de simples prêteurs. Au lieu d'accepter ou de refuser un prêt, la personne de Citibank fera des suggestions d'amélioration des activités du client, de façon à mieux justifier le prêt. Citibank recrute des banquiers qui ont une expérience de la gestion générale de l'entreprise, pas seulement financière.

## *Une garantie exceptionnelle*

Une entreprise dont les produits sont très supérieurs à la concurrence devrait en tirer parti en proposant une *garantie exceptionnelle* sur laquelle aucun concurrent ne pourrait s'aligner[6]. Hampton Inn, l'une des chaînes de motels à croissance rapide, attribue une grande partie de son succès à sa garantie exceptionnelle : si le client n'est pas satisfait, il ne paie pas sa chambre. Le client doit simplement dire, après la première nuit, qu'il est mécontent – le matelas était trop mou, la chambre bruyante – et il n'a pas à payer sa facture. Si Hampton Inn était mal géré, beaucoup de clients ne paieraient pas et la chaîne tomberait en faillite. Mais Hampton Inn offre un service de grande qualité et son personnel est attentif : il doit, grâce aux pourboires, alimenter en partie un fonds destiné à compenser le coût des impayés. Le personnel a donc tout intérêt à satisfaire les clients. Hampton Inn révèle que le pourcentage de clients qui ne paient pas est minime, comparé au nombre croissant de voyageurs qui choisissent Hampton Inn.

BBBK est une société de désinsectisation cinq fois plus chère que la concurrence, mais qui propose une garantie exceptionnelle. Quand elle est appelée par un hôtel, un restaurant ou tout autre établissement pour un problème d'insectes, BBBK donne les garanties suivantes :

- Elle paiera la facture d'une autre société de désinsectisation si elle n'arrive pas à résoudre le problème.
- Elle paiera les frais de fermeture si la municipalité décide de fermer l'établissement.
- Elle paiera les dommages occasionnés aux clients s'ils venaient à être victimes d'une façon ou d'une autre de ce fléau.

Les hôtels et restaurants ont trop à perdre pour se plaindre du coût plus élevé des prestations de BBBK.

Saturn, l'une des divisions nouvellement créées par General Motors, offrit une garantie totalement inédite dans le monde automobile. L'acquéreur d'une Saturn pouvait rendre le véhicule dans les trente jours s'il n'en était pas satisfait et récupérer la totalité de son argent ! Dans un marché relativement mûr, Saturn connut une croissance supérieure à la concurrence, en partie grâce à la confiance engendrée par une telle garantie ainsi que d'autres caractéristiques du service offert. Les clients furent tellement fidèles que lorsque la société célébra son cinquième anniversaire, dans son usine de Spring Hill, Tennessee et qu'elle invita tous les propriétaires pour un week-end, 44000 d'entre eux se présentèrent au lieu des 2000 attendus.

## *Les matériels et logiciels de soutien*

Une société peut créer une étroite relation avec ses clients en leur offrant des outils d'amélioration de leur productivité ; Federal Express donne à ses clients les plus importants un équipement appelé Powership, qui comporte un ordinateur, une imprimante et un logiciel. Avec Powership, une entreprise peut imprimer des étiquettes, trier et suivre les colis, calculer les coûts et facturer ses clients. De même McKesson, grossiste en produits pharmaceutiques fournit à ses clients pharmaciens un ordinateur et un logiciel de prise de commande.

## *Un club*

Une manière efficace de gagner, conserver et développer une clientèle est de la récompenser de sa fidélité. Par exemple, les compagnies aériennes ont toutes mis en place un programme de fidélisation et les possesseurs de Harley se regroupent au sein du HOG (Harley Owners Group), aux multiples avantages. En fait, on peut distinguer quatre niveaux de « clubs ».

NIVEAU 1 : LES PROGRAMMES DE FIDÉLISATION. Dès 1960, les supermarchés et d'autres points de vente avaient, aux États-Unis, mis en place un système de points (S&H) proportionnels aux achats effectués. Les consommateurs collaient les points reçus sur des carnets qui, une fois remplis, donnaient lieu à des cadeaux. Mais lorsque trop de magasins accordèrent ces points, les supermarchés d'origine s'insurgèrent et le système disparut.

Dans les années 80, American Airlines lança son Advantage Program qui octroyait des points donnant accès à des vols gratuits ou des

surclassements. Étant donné le succès du programme, toutes les autres compagnies créèrent un *programme de fidélisation*. Les voyageurs devinrent rapidement membres de plusieurs programmes, accumulant des points sur de nombreux vols, ce qui réduisait l'effet de fidélité. Certains programmes de fidélisation sont cependant plus attractifs et mieux gérés que d'autres.

D'autres sociétés de service créèrent à leur tour de tels programmes, à commencer par les loueurs de voitures, puis les hôtels, et plus récemment les supermarchés. Ultérieurement, des accords entre les différents programmes furent conclus : les passagers d'American Airlines recevraient des miles s'ils louaient une voiture Hertz ou séjournaient dans un hôtel Hilton.

Chaque société s'essaya à élargir le champ des avantages consentis. Par exemple, Sheraton a créé le ITT Sheraton Club International Gold qui, pour 50 dollars par an, permet le surclassement de la chambre, le départ de l'hôtel autorisé jusqu'à 16 heures, des coupons de transport gratuits, des nuits gratuites, des vols gratuits et des événements et réductions réservés aux membres du club. La carte American Express Platinum, vendue 300 dollars par an, propose, quant à elle, les avantages suivants : couverture médicale pendant le voyage, assistance juridique, services supplémentaires dans certains hôtels, accès aux salons d'aéroport, assurance bagages, et autorisation de retrait d'argent jusqu'à 10000 dollars.

Il y a quelques années, Tesco, un des plus grands distributeurs anglais, lança une carte de fidélité appelée Clubcard. Aujourd'hui, six millions de consommateurs britanniques ont cette carte. En s'approchant de la caisse, les possesseurs de carte l'insèrent dans une machine qui calcule les points obtenus au-delà d'un certain volume d'achat. Les points sont totalisés à la fin de chaque trimestre et des bons de réduction sont envoyés à domicile. Être client de Tesco permet ainsi d'économiser environ 1 % sur ses achats. Tesco estime non seulement avoir dépassé en part de marché Sainsbury, son principal concurrent, mais également construit une très utile base de données. L'entreprise peut adresser des offres ou des coupons à des clients individuellement choisis en fonction de leurs achats dans telle ou telle catégorie. Sainsbury envisage maintenant de lancer sa propre carte.

Superquinn, la principale chaîne de supermarchés de Dublin, possède 70 % du marché. Gérée par un manager extrêmement créatif, Fergal Quinn, la chaîne propose une carte à ses clients. Les avantages sont « étonnants » :

- Les jeunes enfants reçoivent un ballon à l'entrée du magasin et ont droit à un chariot miniature. Il y a aussi un local d'animation dans chaque magasin.
- Les clients qui sont membres du Superclub (deux tiers des Dublinois) reçoivent 1 point pour chaque livre dépensée. On gagne également des points en faisant ses achats certains jours, ou à certaines heures. Un catalogue de 64 pages envoyé à domicile, permet ensuite de choisir son cadeau : jouets, articles de maison, etc. Une loterie est également organisée chaque semaine. Chaque fois qu'un membre du club gagne, une lumière rouge s'allume dans le magasin. Les membres sont également invités à des réceptions : dégustation de vin, de fromages, etc.
- La carte Superclub, une fois insérée dans le lecteur de caisse, indique l'identité de la personne, permettant ainsi un accueil personnalisé. La date de naissance (également incluse sur la carte) déclenche, le jour de l'anniversaire, l'offre d'un gâteau lui aussi personnalisé.
- Chaque fois qu'un client détecte un défaut (un mauvais emballage, une boîte défoncée), il reçoit 200 points, devenant ainsi pour l'occasion un « agent du contrôle de qualité ».
- Quinn a obtenu la collaboration de 18 sponsors (Texaco, National Irish Bank, UCI Cinemas, etc.) qui accordent également des points sur la carte Superquinn dans leurs établissements.

D'autres sociétés ont créé des programmes de fidélisation innovants. Ono-matic, en Australie, livre ses détergents à domicile selon un programme de réapprovisionnement automatique. Les ménages reçoivent des points à échanger contre des cadeaux qui peuvent aller jusqu'au lave-linge. General Motors a lancé une carte de crédit qui permet aux clients de gagner un à-valoir sur l'achat de leur prochaine voiture.

Pourtant, tout le monde n'est pas d'accord sur l'efficacité des programmes de fidélisation. Les sceptiques pensent que lorsque tous les concurrents ont leur carte, la fidélité s'affaiblit ; qu'en accroissant les avantages, on réduit la rentabilité générale ; que ce type de programme attire les personnes sensibles au prix, plus difficiles à fidéliser ; et qu'un programme de fidélisation ne compensera jamais une défaillance de base – par exemple un mauvais produit ou un mauvais service. Le danger majeur, pour une entreprise, est de croire que ses clients sont fidèles parce qu'ils sont membres du programme alors que les performances de l'offre laissent à désirer.

NIVEAU 2 : LES CLUBS D'APPARTENANCE. De nombreux programmes de fidélisation prennent le nom de clubs mais se limitent en fait à un système d'accumulation de points. D'autres entreprises mettent en place un véritable club comprenant de nombreux avantages. Par exemple :

*Harley-Davidson.* Tous les acheteurs d'une moto Harley-Davidson reçoivent un abonnement d'un an au HOG (Harley Owners Group), renouvelable pour 40 $ par an ou 350 $ à vie. Ses 360 000 membres – qui vont des ouvriers aux milliardaires – jouissent des avantages suivants :

- Un manuel de membre régulièrement mis à jour décrivant tous les avantages du programme
- Un magazine bimensuel de 40 pages, *Hog Tales*
- Des exemplaires gratuits du magazine moto *The Enthusiast*
- Des accessoires spécialement conçus pour les membres (pin's, patch…)
- Le HOG *Touring Handbook*
- Un programme de progression à 12 niveaux
- Un concours sur les ABC *du Touring*
- Un programme *Fly & Ride* qui permet de louer une Harley partout dans le monde
- Des invitations à des rencontres locales mensuelles, des ballades organisées et des activités de levée de fonds
- Un magazine mensuel décrivant comment prendre soin de sa moto et rester à la mode HOG
- Des tarifs préférentiels d'assurance accident et d'assurance-vie

Sans surprise, Harley Davidson a réussi à construire une véritable *communauté de marque*, c'est-à-dire un groupe de clients qui partagent la même passion pour la marque et aiment se rencontrer. Pour répondre aux besoins de cette communauté, Harley a étendu sa marque aux blousons de cuir, aux lunettes de soleil, et aux cigarettes.

D'autres entreprises ont fait de même. Apple Computer a ses fidèles qui se réunissent régulièrement pour échanger de l'information. Saturn, le constructeur automobile, a créé une communauté. BMW et Porsche ont créé des occasions de rencontre pour les propriétaires de leurs voitures. Lexus poursuit également cette stratégie, en réservant des « surprises » à ses clients. À Sydney, en Australie, les possesseurs de Lexus, lorsqu'ils se rendent au fameux opéra, sont accueillis par une personne de chez Lexus qui gare leur voiture et leur offre un cocktail. Les possesseurs de Mercedes, eux, doivent garer eux-mêmes

leur voiture et acheter leurs boissons. En Allemagne, les possesseurs de Lexus reçoivent chaque année une bouteille de très bon vin français et des invitations pour le Festival de Salzbourg.

*Le club Shiseido.* La société japonaise Shiseido, l'un des leaders mondiaux de la cosmétique, a créé le club Shiseido qui comprend désormais plus de 10 millions de clients. Pour 30 dollars par an, elles reçoivent :

- Un magazine féminin mensuel.
- Des réductions pour certains théâtres, hôtels et magasins.
- Des invitations pour des événements spéciaux, conférences ou concerts.
- Une carte Visa.

*Nintendo.* La société de jeux vidéo a enregistré plus de 2 millions de membres dans son club Nintendo. Pour 16 dollars par an, les membres ont droit à un magazine mensuel, *Nintendo Power*, et peuvent contacter un « conseiller en jeux » qui répond, par téléphone, aux questions des enfants comme des adultes.

*Lladro.* Ce fabricant espagnol de porcelaine fine a créé une « Société des collectionneurs ». Pour 35 dollars par an, les membres reçoivent un magazine mensuel, une plaque, un accès permanent au musée Lladro de New York et une invitation pour visiter l'entreprise et la famille Lladro à Valence, en Espagne.

Les entreprises intéressées par de tels programmes doivent réfléchir beaucoup aux avantages à offrir, au coût de ces avantages, au droit de cotisation annuel, au nombre minimum de personnes, et au coût d'un éventuel arrêt du programme. Bien conçu, un club peut s'avérer un outil de fidélisation efficace ; mal conçu, il coûte de l'argent et engendre la confusion.

NIVEAU 3 : LES PROGRAMMES VIP POUR CPP. Bien que tous les clients soient importants, certains sont plus importants que d'autres. Les entreprises ont donc besoin d'identifier leurs clients les plus précieux (CPP) et de leur offrir un traitement VIP (very important person). Des magasins de luxe comme Saks et Neiman Marcus réservent un accueil privilégié aux clients qui dépensent plus que, disons, 3000 dollars par an. Ces femmes reçoivent des invitations pour des événements spéciaux ainsi qu'un cadeau chaque année.

Il y a une banque à Miami spécialisée dans la clientèle cubaine dont les membres les plus riches n'ont pas à faire la queue au guichet mais sont accueillis dans un salon séparé avec café, fruits, et un service per-

sonnalisé. Ils reçoivent aussi des invitations pour des séminaires et des événements sportifs. La banque ne demande même pas à ces clients de venir jusqu'à elle. Elle envoie quelqu'un à domicile pour un dépôt ou un retrait d'argent.

Niveau 4 : Un programme de reconnaissance spéciale. Certaines entreprises choisiront des clients auxquels elles souhaitent accorder une reconnaissance spéciale, souvent à l'occasion d'une cérémonie. Arthur Andersen décerne dans plusieurs villes le prix de l'Entrepreneur de l'Année. La société invite ses clients pour célébrer l'événement. Le nom du vainqueur n'est dévoilé que lors de la cérémonie.

## Thèmes de réflexion

Une entreprise se plaint souvent de la parité croissante avec la concurrence et de la difficulté de se différencier durablement. Ce phénomène est caractéristique d'une économie mondiale hyperconcurrentielle où chaque avantage est rapidement copié. Mais, comme nous avons essayé de le montrer, une entreprise qui n'arrive pas à se démarquer n'a pas su faire fructifier son imagination, tant les manières de créer de la valeur sont nombreuses. Une entreprise peut en effet baisser ses prix, aider le client à réduire ses coûts, ou bien incorporer à son offre tout un ensemble d'avantages. Comme aucun avantage ne durera éternellement, une société alerte continuera à étudier toutes les possibilités et investir de nouveaux avantages que les clients apprécieront.

Voici trois questions concernant votre entreprise :

1. Votre activité vous donne-t-elle un avantage de coût sur vos concurrents ? Si oui, avez-vous tiré parti de cet avantage pour mettre en place une politique de prix dynamique ? Si non, pourquoi ?

2. De quelle façon avez-vous aidé vos clients à réduire leurs coûts de commande, de stock, de production et d'administration ? Entrevoyez-vous d'autres opportunités ? Comment formez-vous vos vendeurs et vos ingénieurs à reconnaître ces opportunités ?

3. Comment évaluez-vous les performances de votre entreprise dans chacun des domaines suivants : Offre personnalisée ? Amélioration de la commodité ? Service plus rapide ? Meilleur service ? Assistance, formation et conseil ? Garantie exceptionnelle ? Matériel et logiciels informatiques de soutien ? Clubs ? Dans quelle mesure l'un de ces avantages pourrait-il vous permettre de vous démarquer de la concurrence ?

TROISIÈME PARTIE

# LE MARKETING ADMINISTRATIF

# 9

# Mettre en place une planification et une organisation efficaces en marketing

La vision demande une stratégie, la stratégie un plan. — *Anonyme*

Vous avez besoin de plans de bataille, pas de plans d'activités. — *Anonyme*

Le département des ventes, ce n'est pas toute l'entreprise, mais toute l'entreprise doit être un département de vente. — *Anonyme*

Nous n'avons pas de service marketing mais un service clients. Et nous n'avons pas de service du personnel, mais un service des ressources humaines. — *Herb Kelleher, président de Southwest Airlines*

Une entreprise peut exceller dans la stratégie et la tactique (étudiées dans les deux premières parties de ce livre) et échouer dans la gestion administrative du marketing, c'est-à-dire la capacité à préparer et mettre en œuvre des plans marketing appropriés. Toute stratégie et toute tactique doivent être intégrées dans de tels plans, gérée par une organisation. Nous allons, dans ce chapitre, nous intéresser à la planification et à l'organisation marketing.

## Les plans et le processus de planification marketing

« Si vous échouez dans votre planification, vous planifiez l'échec » dit-on. Vrai, la planification n'est pas la partie la plus amusante du marketing. Cela prend du temps, nécessairement prélevé sur l'action : « Je passe plus de temps à préparer mes plans qu'à les exécuter » se plaignent souvent les chefs de marque. Selon James Brian Quinn, « une grande partie de la planification d'entreprise… est comme la danse de la pluie. Elle n'a aucun impact sur le temps. » Serait-ce à dire que l'évolution est si rapide que planifier n'a plus d'intérêt ?

Pourtant, il le faut. Le processus de planification est plus important que les plans eux-mêmes. Il oblige les managers à y « réfléchir à l'avance ». Ils doivent étudier ce qui s'est passé, ce qui se passe, et ce qui pourrait se passer. Ils doivent fixer des objectifs et obtenir un feu vert. Les objectifs doivent être communiqués à tous et leur degré de réalisation mesuré. Le cas échéant, des actions correctives doivent être engagées. La planification est donc un aspect essentiel d'une bonne gestion.

Nous examinerons ici trois questions :

- Quel type de plan marketing faut-il développer ?
- Quel devrait être le contenu d'un plan marketing ?
- Comment savoir si le plan est bon et mérite d'être mis en œuvre ou bien au contraire, amendé ?

## Les différents types de plan marketing

Une entreprise a besoin de planifier dans chacun des six principaux domaines d'activité marketing :

- **Les plans de marque.** L'entreprise doit élaborer un plan pour chaque marque. Chez Procter & Gamble, il y a un plan marketing stratégique et un plan annuel pour chacune de ses marques de détergent.
- **Les plans produit.** Avant même que les plans de marque de Procter & Gamble ne soient élaborés, les chefs de groupe, responsables d'une catégorie de produit, développent leurs hypothèses, leurs prévisions et les objectifs visés. Une fois les plans de marque acceptés, ils sont consolidés au sein du plan produit.
- **Les plans de nouveaux produits.** Chaque nouveau produit ou chaque nouvelle marque doit faire l'objet d'un plan de lancement. Il faut définir, raffiner et tester le concept ainsi que les prototypes. La phase de lancement elle-même doit être planifiée dans le moindre détail.

- **Les plans de segment de marché**. Si le produit ou la marque sont vendus à différents segments de marché, il faut un plan pour chaque segment. IBM vend à différents secteurs d'activité et un plan est préparé pour chacun d'eux : banque, assurance, hôtels, transport aérien, etc. Chaque responsable de segment spécifie les produits et services offerts.
- **Les plans de marché géographique**. Un plan sera développé pour chaque pays, région, territoire et parfois même zone urbaine.
- **Les plans client**. Les responsables de grands comptes élaborent un plan marketing pour chaque compte-clé.

À chaque fois, deux plans sont nécessaires : un plan stratégique à long terme et un plan annuel. Le premier couvre un horizon spécifique. Ce peut être vingt ans pour un service comme l'électricité ou trois ans pour la haute technologie. Ce plan examine les forces en présence sur le marché, les différents scénarios envisageables, la position souhaitée pour l'entreprise, et la démarche pour y parvenir. Le plan stratégique fournit le cadre du plan annuel, mais il doit être revu et parfois amendé chaque année.

Tous ces plans ne peuvent être élaborés indépendamment les uns des autres, mais doivent être synchronisés. Ainsi, les responsables de segment doivent être informés des plans relatifs aux produits et aux marchés géographiques, afin de pouvoir élaborer leurs propres recommandations concernant les segments dont ils ont la charge.

À l'évidence, un gestionnaire doit consacrer beaucoup de temps à la planification. C'est pourquoi un format approprié est nécessaire.

## Le contenu d'un plan marketing

Un plan marketing devrait être clair et pertinent. Certains présidents veulent un plan d'une page ! Ceux-ci veulent connaître les objectifs, la stratégie et les budgets correspondant au plan d'action. Tout cela ne nécessite pas un document de 200 pages surchargé de chiffres, de texte, de graphiques et de visuels que personne ne regarde et qui sont obsolètes avant même d'être imprimés.

Au minimum, un plan marketing devrait comporter cinq parties :

- L'analyse de la situation
- Les objectifs et buts visés
- La stratégie marketing
- Le plan d'action
- Les systèmes de contrôle

Nous illustrerons chaque partie dans le cas d'un plan produit (ou marque), en sachant qu'il en irait pratiquement de même pour un plan de segment ou de marché géographique.

### *L'analyse de la situation*

Elle comporte quatre éléments :

- Une description de l'existant
- Une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
- Un état des axes de réflexion
- Une série d'hypothèses sur l'avenir

LA SITUATION ACTUELLE. Le processus de planification commence avec un examen objectif de la situation actuelle du produit. On pourra la résumer à l'aide d'un tableau statistique retraçant, disons sur cinq ans, le chiffre d'affaires, la part de marché, les prix, les coûts, les profits et l'activité de la concurrence. On étudiera également les principaux acteurs de l'environnement.

L'ANALYSE FFOM. Il s'agit ici d'élaborer deux listes : une liste forces/faiblesses qui recense les points forts et les points faibles du produit et de l'entreprise, et une liste opportunités/menaces qui détaille les éléments positifs et négatifs. Les forces et les faiblesses s'appliquent à des éléments internes à l'entreprise (voir figure 9-1) alors que les opportunités et les menaces concernent des facteurs externes. Un manager devrait en fait commencer par les opportunités.

Quelles sont-elles ? S'il n'en voit aucune, il ne gère pas vraiment le produit. Il n'y a pas de situation qui ne comporte des opportunités, mais simplement des chefs de produit en mal d'imagination. Un président s'attend normalement à découvrir une liste d'au moins cinq opportunités correspondant à une rentabilité élevée et une bonne probabilité de succès.

Il faut de même lister toutes les menaces importantes (au moins cinq) concernant l'activité. Une société qui n'entrevoit aucune difficulté est en difficulté. Le pire qui peut lui arriver est d'être surprise par des menaces non anticipées. La liste des menaces laisse une trace qui témoigne de la réflexion préalable et de la préparation de plans d'urgence.

La raison pour laquelle il vaut mieux commencer par les opportunités/menaces est qu'elles éclairent la nature des forces et faiblesses auxquelles il faut porter attention. Par exemple, si la concurrence a créé un

FIGURE 9-1
Check-list pour l'analyse forces/faiblesses

| | *Performance* | | | | | *Importance* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | *Force majeure* | *Force mineure* | *Position neutre* | *Faiblesse mineure* | *Faiblesse majeure* | *Élevée* | *Moyenne* | *Faible* |
| **Marketing** | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 1. Notoriété et réputation | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 2. Part de marché | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 3. Qualité des produits | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 4. Qualité des services | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 5. Attractivité des prix | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 6. Efficacité de la distribution | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 7. Efficacité de la force de vente | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 8. Efficacité des promotions | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 9. Capacité d'innovation (R&D) | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 10. Couverture géographique | — | — | — | — | — | — | — | — |
| **Finance** | | | | | | | | |
| 11. Coût du capital | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 12. Disponibilité des fonds | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 13. Cash flow | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 14. Stabilité financière | — | — | — | — | — | — | — | — |
| **Production** | | | | | | | | |
| 15. Outil de production | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 16. Économies d'échelle | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 17. Capacité de production | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 18. Qualification de la main-d'œuvre | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 19. Respect des délais | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 20. Savoir-faire technique | — | — | — | — | — | — | — | — |
| **Ressources humaines** | | | | | | | | |
| 21. Capacité de leadership | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 22. Capacité de gestion | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 23. Esprit d'entreprise | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 24. Capacité de réaction | — | — | — | — | — | — | — | — |

*Source* : Philip Kotler et Bernard Dubois, *Marketing Management*, 9[e] édition (Paris, Publi-Unuion, 1997), p. 106.

site Web pour vendre ses produits alors que l'entreprise ne l'a pas fait, il ne s'agit pas d'une faiblesse à examiner, mais à combler immédiate-

ment. Toute entreprise doit décider des forces à exploiter et des faiblesses à éliminer, à la lumière des opportunités et des menaces.

LES PRINCIPAUX AXES DE RÉFLEXION. Le manager synthétise ensuite les principaux axes de réflexion sur l'activité. En général, un président souhaite que ses managers lui présentent une liste complète des problèmes et solutions disponibles. Après tout, son travail est d'accorder son soutien, là où l'on en a besoin. La figure 9-2 présente des exemples d'axes de réflexion pour une entreprise.

LES HYPOTHÈSES. Le manager rassemble dans cette partie les principales hypothèses concernant l'évolution à venir. Un exemple est présenté à la figure 9-3.

## *Les objectifs et buts visés*

À ce stade, un gestionnaire passe de l'analyse à la prise de décision. Compte tenu de la situation actuelle et attendue, comment orienter les actions de l'entreprise ? Il faut à la fois définir :

- les objectifs
- les buts

LES OBJECTIFS. Un manager a besoin de définir les objectifs majeurs pour la période à venir. Il peut s'agir :

- d'accroître la marge
- d'accroître la part de marché
- d'accroître la satisfaction de la clientèle

Les objectifs doivent être réalistes et cohérents. Sinon, ils ne serviront guère à orienter la stratégie.

LES BUTS. Les objectifs doivent être précisés à travers des buts mesurables qui permettront de guider et de contrôler l'action. Un but s'apprécie à travers une *amplitude* et une *date de réalisation*. Ainsi l'objectif « accroître la part de marché » devient un but lorsque l'on précise « faire passer la part de marché de 20 à 25% avant la fin de l'année fiscale ».

Un manager doit respecter les buts fixés par la direction générale. Par exemple, une entreprise peut souhaiter faire passer son retour sur capitaux investis de 10 à 12% et, après calculs, cela peut signifier un accroissement du chiffre d'affaires réalisé sur le produit de 10% et du profit de 6%.

FIGURE 9-2
Les axes de réflexion d'une entreprise

1. Notre principal concurrent a des coûts inférieurs de 15% aux nôtres. Comment réduire cet écart ?
2. Notre avantage concurrentiel actuel a disparu. Quel nouvel avantage rechercher : la vitesse ? les performances ? la garantie ?
3. Nous avons une base de données plus complète que notre concurrent, mais elle coûte cher et nous ne l'exploitons pas à fond. Comment en tirer un meilleur parti ?
4. Nos distributeurs nous demandent plus de marge, au point de ne plus nous en laisser. Est-il temps de les abandonner et de vendre en direct ?
5. Nous avons un taux de rotation élevé dans notre clientèle. Comment accroître la satisfaction et la fidélité ?

FIGURE 9-3
Les principales hypothèses d'un business plan

1. Le climat économique va rester sensiblement le même. Le chômage se maintiendra à 6% et l'inflation à 2. Le pouvoir d'achat croîtra, en termes réels, de 1%.
2. Les ventes en volume augmenteront sur notre marché de 5% cette année.
3. Notre part de marché, actuellement de 20%, peut atteindre 25%.
4. La concurrence baissera ses prix de 2%, et nous nous alignerons.
5. Notre principal concurrent va probablement lancer un programme de fidélisation, le premier dans notre secteur d'activité. Nous sommes prêts à nous aligner le cas échéant.
6. Nous n'anticipons aucun changement de réglementation cette année qui puisse nous favoriser ou nous nuire.

## *Choisir la stratégie*

Le manager forge maintenant la stratégie qui lui permettra d'atteindre ses buts. Elle s'articule en six points :

- Le marché-cible
- Le positionnement
- Le positionnement-prix
- La proposition-valeur
- La stratégie de distribution
- La stratégie de communication

LE MARCHÉ-CIBLE (MC). Les gestionnaires ne définissent pas assez précisément leur marché-cible. On trouve encore des managers qui disent « s'adresser à tout le monde ». Peut-être Coca-Cola peut-il dire cela, mais ce n'est même pas sûr car ni les bébés ni certains adultes ne boivent et ne veulent boire de Coca. Autre exemple : Sears a longtemps dit qu'il s'adressait à tout le monde puisque tout le monde vient, au moins occasionnellement, dans ses magasins. Mais le taux de fréquentation n'est pas du tout le même d'une classe sociale à l'autre.

En spécifiant le marché-cible, il est utile de distinguer trois niveaux. Le marché-cible primaire comprend tous ceux qui ont à la fois le pouvoir et le vouloir d'achat. Il doit être identifié en priorité. Le marché-cible secondaire comprend tous ceux qui ont le pouvoir mais non le vouloir d'achat. Le marché-cible tertiaire n'a pas le pouvoir d'achat aujourd'hui mais pourrait l'acquérir un jour.

Parfois, une entreprise a intérêt à spécifier son marché-cible de façon très détaillée par exemple en listant prospects et clients. Grohmann Engineering, par exemple, une société allemande de machines d'assemblage de produits électroniques, a dressé la liste de trente sociétés qu'elle voudrait avoir et garder comme clients. En s'intéressant à chacun d'eux, elle a fini par en conquérir un grand nombre.

Les caractéristiques du marché-cible devraient être décrites dans le plan. Dans le cas de produits de grande consommation, le profil peut être socio-démographique (âge, sexe, revenu, éducation, habitat) ou psychographique (attitudes, intérêts et opinions). Il est également utile de préciser les habitudes de fréquentation et les préférences en matière de magasins et de médias. Enfin, il faut indiquer les concentrations géographiques des consommateurs ciblés.

Pour les marchés industriels, le marché-cible devrait être décrit en termes de secteur d'activité, de taille, d'applications, et de localisation géographique. On peut également préciser ses motivations (par exem-

ple le prix, la qualité, le service) ou encore, parmi d'autres caractéristiques, son mode d'achat (centralisé ou décentralisé)[1].

LE POSITIONNEMENT. L'offre d'une entreprise devrait s'articuler autour d'une idée ou d'un avantage central. Volvo se focalise sur la sécurité ; IBM sur le service. D'autres sociétés peuvent choisir la qualité, les performances, la fiabilité, la durabilité, la rapidité, le prix, le rapport qualité/prix, le style ou design, ou la commodité d'emploi.

Bien qu'en principe une marque s'appuie sur un avantage principal, certaines marques revendiquent deux ou trois avantages qui, ensemble, constituent son positionnement.

LE POSITIONNEMENT PRIX. La stratégie inclut également la tarification, qui tient compte du positionnement. On a déjà étudié au cours du chapitre 4 les principales options : davantage mais plus cher ; plus pour le même prix ; autant pour moins cher ; moins pour beaucoup moins cher ; et davantage pour moins cher.

LA PROPOSITION-VALEUR. Le plan doit préciser la proposition-valeur. Il doit s'agir d'une réponse convaincante à la question : « Pourquoi vous acheter à vous ? ». Elle doit donc comprendre, outre l'avantage essentiel, tous les autres avantages et une argumentation expliquant pourquoi, compte tenu du prix, l'offre représente pour le client, une valeur supérieure. Un client devrait anticiper une satisfaction supérieure ; l'entreprise, une rentabilité plus élevée.

LA STRATÉGIE DE DISTRIBUTION. Cette section du plan décrit les choix effectués en matière de distribution pour accéder au marché-cible. En considérant l'évolution à venir, une banque peut ainsi décider de continuer à ouvrir des agences et d'ouvrir des distributeurs automatiques de billets (DAB) ou bien de se lancer dans les transactions à domicile, effectuées par téléphone ou par ordinateur.

LA STRATÉGIE DE COMMUNICATION. Le manager spécifie enfin la stratégie de communication afférente au produit. En pratique : le montant des budgets respectifs de la publicité, de la promotion des ventes, des relations publiques, de la force de vente, et du marketing direct. Pour chaque outil, il faut spécifier l'objectif stratégique. Par exemple, pour la publicité, s'agit-il de consolider l'image institutionnelle de l'entreprise ou bien de vendre des produits précis auquel cas, il faudra choisir l'approche de communication (rationnelle ou émotionnelle)[2].

Finalement, le responsable marketing doit évaluer son plan afin de vérifier la bonne cohérence entre le marché-cible, le positionnement,

le positionnement-prix, la proposition-valeur, la stratégie de distribution, et la stratégie de communication.

### *Le plan d'action*

À ce stade, le manager doit traduire ses buts et stratégies en actions concrètes assorties d'un calendrier. Tous les plans doivent « dégénérer » en actes. Cela veut dire fixer les dates des campagnes de publicité ; des actions promotionnelles, des participations aux salons et des lancements de nouveaux produits. Cela veut également dire définir les responsabilités individuelles et mettre en place un système de contrôle des performances. Cela veut enfin dire communiquer le plan d'action à tous les acteurs concernés de façon à ce qu'ils sachent à quoi s'attendre et quand s'y attendre.

### *Le contrôle*

Le plan doit aussi comporter un mécanisme permettant de savoir si oui ou non les actions prévues ont permis d'atteindre les buts visés. En général, un plan prévoit une comparaison mensuelle ou trimestrielle des performances. Lorsque les buts ne sont pas atteints, il faut prendre des actions correctives destinées à modifier la tactique, la stratégie, le marché-cible, ou même les sous-objectifs. Par exemple, un manager annulera souvent une campagne de publicité prévue au dernier trimestre si les objectifs de profit ne sont pas atteints. Il faut alors espérer que l'absence de publicité n'aura pas d'impact à court terme, de façon à accroître les bénéfices en réduisant les coûts. Bien sûr, il peut y avoir des conséquences à long terme qu'il faut assumer.

## La qualité d'un plan marketing

*Comment une entreprise peut-elle savoir si un plan marketing est bon et mérite d'être mis en œuvre ou bien au contraire amendé ?* La direction générale doit examiner et approuver (ou rejeter) de très nombreux plans préparés par les divisions, les secteurs d'activité, les lignes de produit et les responsables de marque. Comment évaluer tous ces plans préparés par des subordonnés plus au fait des détails et comment opérer un choix ?

Une façon de faire consiste à adopter un format unique pour tous les plans de façon à faciliter leur comparaison. L'entreprise devrait utiliser un logiciel de planification utilisé par tous. Le format du plan permettrait à chaque manager de résumer l'essentiel de ce qu'il envisage de faire.

FIGURE 9-4

Quelles questions un dirigeant devrait-il poser à propos d'un business plan?

1. Le plan contient-il d'intéressantes et nouvelles opportuniés ? Prend-il également en compte les principales menaces ?
2. Le plan définit-il clairement les marchés-cible et leur potentiel respectif ?
3. Les clients ciblés reconnaîtront-ils la supériorité de notre offre ?
4. Les stratégies sont-elles cohérentes ? Les outils appropriés ?
5. Quelle est la probabilité de succès en regard des objectifs ?
6. Qu'est-ce que le manager retrancherait de son plan si on réduisait son budget de 20% ?
7. Qu'est-ce qu'il ajouterait si on lui accordait 20% de plus ?

Au-delà, la direction générale peut se poser les questions apparaissant à la figure 9-4. Lorsque les réponses ne sont pas satisfaisantes, le plan doit être renvoyé pour modifications. Au fil du temps, les plans s'amélioreront et auront de moins en moins besoin d'être modifiés.

## Organiser le marketing de façon efficace

Il est difficile d'imaginer que *le département marketing* n'a pas toujours existé. Il y eut pourtant une époque ou seul existait le *département des ventes*, sans chefs de produit, ni chefs de marque, ni gestionnaires de comptes-clé, ni responsables de segment, ni service client, ni aucun autre des postes que l'on trouve aujourd'hui dans un département marketing moderne.

Le fait est que le marketing commença par être un à-côté du département des ventes. Les vendeurs eurent besoin de davantage d'informations et l'on créa un poste de *responsable des études de marché*. Ils voulurent plus de communication et l'on créa un poste de *responsable de la publicité*. Ils commencèrent à rêver d'actions commerciales-choc et l'on créa un poste de *responsable de la promotion des ventes*.

Mais il ne s'agissait que de créations de poste isolées. L'essentiel du travail d'études, de publicité, et de promotion était réalisé en externe par des sociétés d'études et des agences de publicité et de promotion.

## *La prolifération actuelle des métiers marketing*

Qu'est-ce donc qui donna au département marketing une telle impulsion que, paradoxalement, le département des ventes finit, dans certains cas, par en devenir un à-côté ?

La croissance et la complexité des affaires sont les deux principales raisons. Considérons Procter & Gamble. Au fur et à mesure que l'entreprise lançait de nouveaux produits – détergents, pâtes dentifrices, cosmétiques, café, aides culinaires, etc. – P&G dut inévitablement créer des postes de *chef de produit*. Ceux-ci étaient responsables de la vie de leur produit respectif.

C'est dans l'une de ces catégories, le savon, que la première marque, Ivory, fut créée. P&G reconnut tout de suite l'intérêt de créer une seconde puis une troisième marque. L'entreprise nomma des *chefs de marque* pour lancer et gérer chacune d'elles. Aujourd'hui, pour les seuls détergents, il y a neuf marques et donc neuf chefs de marque. En fait, chaque chef de marque dispose d'un ou deux assistants. En tout, vingt-sept personnes gèrent les détergents de P&G.

P&G vend ses détergents aux chaînes de supermarchés. Elles sont si importantes que P&G a dû créer un poste de *gestionnaire de compte* pour chaque chaîne. Le gestionnaire de compte a besoin des compétences de différents spécialistes en logistique, finance, et service client, réunis au sein d'une *équipe de service dédiée au client*.

Mais les détergents ne sont pas vendus qu'aux seuls supermarchés, mass-merchandisers et entreposeurs ; ils sont aussi vendus aux blanchisseries, aux hôpitaux et aux restaurants. Il a donc fallu créer des postes de *responsables de segment de marché*. S'il y a six segments principaux, P&G pourra créer six postes correspondants, éventuellement pourvus d'assistants.

Bien sûr, les produits P&G sont vendus dans le monde entier. Il faut donc des *responsables de pays* pour superviser les gammes de produit vendues dans chaque pays. Mais chaque responsable de pays a besoin de se coordonner avec les pays voisins, d'où la nécessité de créer au-dessus des responsables de pays, des *responsables de zone* pour des entités aussi vastes que, par exemple, l'Europe de l'Ouest ou l'Amérique du Sud.

D'autres développements se sont produits. L'un des shampooings de P&G s'appelle Pert, et il y a donc un chef de marque correspondant. Mais le même produit est vendu dans d'autres pays sous d'autres noms : Vidal Sassoon en France et Rejoy au Japon. Il faut donc un chef de marque pour Vidal Sassoon en France non seulement pour ce shampooing mais aussi pour les autres produits que l'on pourrait lancer sous ce nom

réputé ; il ne s'agit donc plus d'un chef de marque mais plutôt d'un *chef du capital-marque*.

Au sein d'un pays donné, surtout s'il est vaste, il existe de nombreuses différences entre les consommateurs. Aux États-Unis par exemple, les Californiens peuvent préférer un café plus corsé ou une soupe à la tomate plus épicée que les habitants de la Nouvelle Angleterre. Les entreprises doivent donc créer des *responsables de territoire* pour la Californie ou la Nouvelle Angleterre. Elles peuvent aussi créer des postes de *responsables de marchés ethniques* pour des segments spécifiques comme les Afro-Américains, les Hispaniques ou les Asiatiques.

## *Les questions actuelles d'organisation en marketing*

Les observateurs pensent aujourd'hui que les départements marketing doivent être élagués sinon simplifiés. Plusieurs problèmes épineux se présentent.

*Comment l'entreprise peut-elle inciter ses responsables marketing à penser à long terme ?* Le marketing est souvent critiqué pour sa vision à court terme. Ce n'est guère surprenant car, après tout, il est responsable d'une prévision de ventes et récompensé selon le degré de réalisation atteint. Un chef de marque qui n'atteint pas ses objectifs peut réagir de nombreuses façons qui handicapent l'avenir de la marque. Il peut par exemple, au dernier trimestre, décider de réallouer une partie de son budget publicitaire à la promotion des ventes, compte-tenu de l'impact à court terme de cette dernière. Il peut baisser les prix ou annuler des activités de R&D ou un projet de nouvel emballage. Tout cela lui permettra peut-être d'atteindre son objectif de profit pour l'année, mais la marque sera en promotion trop souvent, son packaging deviendra obsolète, et sa qualité diminuera.

Fort heureusement, une entreprise peut prendre diverses mesures pour contrer cette vision à court terme. Les performances d'un chef de marque doivent être jugées sur plusieurs indicateurs et non seulement le profit. Il faut accorder leur juste poids à la R&D, aux études de marché, et aux analyses de la concurrence. Certaines entreprises exigent que leurs chefs de marque réalisent une grande étude par an, ou bien rénovent leur packaging tous les trois ans. Une autre approche consiste à ralentir la rotation interne des chefs de marque. Un chef de marque qui ne gère sa marque que pour deux ans peut la traire afin d'obtenir des résultats visibles. Il l'aurait géré différemment sur cinq ans.

*Le pouvoir de décision doit-il être du côté des chefs de produit ou des chefs de marché ?* Beaucoup d'entreprises vendent plusieurs produits sur plusieurs marchés, et disposent donc de chefs de produit et de chefs de marché. AT&T, par exemple, a des chefs de produit pour les réseaux, les attentes d'appel, les transferts d'appel, et l'identification des usagers ; AT&T a aussi des chefs de marché pour le résidentiel, les PME, les grandes entreprises et les grands comptes. DuPont a des chefs de produit pour le nylon, le dacron, et l'orlon ; et des chefs de marché pour les vêtements masculins, les vêtements féminins, l'industrie, et le meuble.

En général, le chef de produit contacte chaque chef du marché qui utilise le produit, et ils déterminent ensemble les volumes et les prix. Le chef de produit déduit alors ses coûts de production du chiffre d'affaires global et estime le profit correspondant. Trop souvent, pourtant, un chef de marché revient vers le chef de produit en lui demandant de réviser les estimations ; par exemple, parce qu'un concurrent a baissé fortement ses prix. Si le chef de produit refuse de s'aligner, les ventes chuteront ; s'il accepte, c'est la marge qui souffrira ; dans les deux cas, les objectifs de profit ne seront pas atteints. La question se pose alors de savoir qui, en cas de conflit, détient le pouvoir de décision.

Selon moi, la décision finale devrait appartenir au chef de marché. À terme, l'entreprise obtiendra de meilleurs résultats si elle satisfait ses marchés. Son but est de « posséder » le marché. Le produit est davantage un élément de l'offre et le chef de produit doit s'adapter aux besoins du marché, tels que le chef de marché les ressent. Dans un nombre croissant d'entreprises, le chef de marché peut même s'approvisionner à l'extérieur si les conditions sont plus favorables qu'en interne.

Cette question pose en fait le problème de l'*organisation matricielle*. Une telle organisation existe dès qu'un employé doit obéir à plusieurs chefs. Le chef du marché français de Vidal Sassoon est dans cette position. D'un côté, il doit mettre en œuvre la stratégie décidée pour le produit par le siège américain, mais de l'autre il doit accéder aux demandes du responsable de la France pour qui le marché du shampooing peut ne pas être prioritaire.

*Les entreprises doivent-elles remplacer les marques locales et régionales par des marques globales ?* De nombreuses sociétés multinationales souhaiteraient remplacer leurs marques locales et régionales par des marques globales. Par exemple, pendant des années, Mars a vendu sa barre Snickers sous le nom de Marathon en Angleterre et ses friandises M&M sous le nom de Treets. Les produits étaient fondamentalement les mêmes, en dehors du nom et de l'emballage. Mars osa remplacer les marques anglaises par les marques américaines. Cela fut fait par étapes

afin d'habituer progressivement les consommateurs. Les marques globales possèdent évidemment plusieurs avantages : économies d'échelle en publicité et en emballage ; simplification de la production et du stockage ; et contrôle accru de l'entreprise sur le développement de ses marques au niveau mondial.

*Comment évaluer les performances des responsables de segment de marché ?* La performance d'un responsable de segment doit normalement être évaluée en fonction de l'accroissement de la part de marché et du profit obtenus sur ce segment. Ces deux critères, cependant, s'opposent souvent l'un à l'autre. Un directeur d'hôtel responsabilisé sur le nombre de réunions professionnelles qui se tiennent à son hôtel, peut être tenté de baisser ses prix ; la part de marché s'accroîtra mais au détriment du profit. De même, un directeur de banque responsabilisé sur le taux de pénétration atteint par la banque dans une zone résidentielle, peut dépenser beaucoup d'argent pour cultiver ce segment sans que le jeu en vaille la chandelle. À l'évidence, l'entreprise doit définir les poids accordés aux différents objectifs de performance de façon à ce que le responsable de segment connaisse les priorités relatives de la croissance et de la rentabilité. La société peut rajouter d'autres critères comme le taux de rétention de la clientèle ou son taux de satisfaction.

*Comment mieux intégrer le produit, les ventes et le service dans un même réseau ?* De nombreux clients se plaignent de ce que le vendeur leur a promis quelque chose que l'entreprise ne peut pas délivrer. À cela de nombreuses raisons : le vendeur peut avoir survendu les capacités de l'entreprise ; le chef de produit peut avoir promis au vendeur des délais trop optimistes ; ou bien la distribution peut avoir failli à sa tâche. Quelle qu'en soit la cause, un client risque d'être perdu. Frank Cespedes, de Harvard, a récemment publié un livre, *Concurrent Marketing : Integrating Product, Sales and Service*, dans lequel il montre la nécessité et les différentes méthodes permettant de forger des liens plus étroits entre ces trois fonctions qui ont un impact critique sur le client[2].

*Comment entretenir de meilleures relations entre le marketing et les autres fonctions telles que la R&D, les achats, la production, et la finance ?* Tout département, dans une entreprise, opère selon une logique propre qu'il cherche à protéger. La R&D peut rechercher les produits les plus sophistiqués, même si le marketing ne voit pas de demande suffisante pour un tel niveau de qualité et de prix. Les achats peuvent vouloir substituer un ingrédient à moindre coût, mais le marketing peut anticiper des problèmes de réparation et de mécontentement de la clientèle.

La production peut résister à l'idée de petites séries, mais le marketing peut y voir une grande opportunité. La finance peut souhaiter réduire le niveau de service, mais le marketing peut craindre l'impact sur le niveau de satisfaction. Il serait faux de dire qu'un département a tort et l'autre raison. Tous les départements doivent travailler ensemble et résoudre leurs conflits, en imaginant des solutions qui servent les intérêts à long terme de l'entreprise.

*Comment mieux intégrer les communications marketing ?* La plupart des entreprises ont un directeur chargé de la publicité. Il peut aussi y avoir un directeur des promotions, un directeur des relations publiques et un directeur du marketing direct. Il est peu probable que tous ces directeurs travaillent en étroite collaboration. Dans l'univers de la grande consommation, l'essentiel du budget qui, auparavant, était consacré à la publicité est maintenant réalloué à la promotion, au détriment des autres domaines. Don Schultz et ses collègues de l'université de Northwestern, implorent depuis longtemps les entreprises de coordonner ces différentes fonctions au sein d'un ensemble intégré des communications marketing, qui va au-delà des outils de communication et de promotion habituels[3]. Tout contact avec la marque doit délivrer le même message de cohérence. Les entreprises sont invitées à nommer un directeur des communications (DirCom) tout comme elles ont un directeur de l'information. Le DirCom coiffe tous les spécialistes de communication et élabore, avec leur aide, une stratégie de communication intégrée, ainsi qu'un ensemble de tactiques.

*Faut-il encore un département marketing à l'heure des équipes plurifonctionnelles ?* De nombreuses entreprises ont pris de la distance récemment avec l'organisation par fonctions, aboutissant souvent à des « silos » soucieux de leurs seuls intérêts. Ainsi, les achats cherchent toujours à réduire les coûts d'approvisionnement, parfois aux dépens de la qualité. Le service des transports favorise le terrestre plutôt que le fret aérien, en raison de coûts réduits, même si cela entraîne des délais de livraison plus longs pour le client.

Le célèbre livre *Le Reengineering* invita les entreprises à focaliser leur attention sur les processus plutôt que les fonctions, les premiers correspondant à des ensembles d'activités qui doivent être mises en œuvre par l'entreprise pour délivrer les promesses faites au client[4]. Par exemple, un processus majeur, le traitement des commandes et leur paiement, implique différents départements : la facturation, l'entreposage, la gestion des stocks et des transports. Trop souvent, ces départements ne travaillent pas bien ensemble et l'on perd du temps. Certaines socié-

tés ont créé des postes de responsables de processus dont le but est de favoriser l'intégration d'activités séparées au service d'objectifs communs. Le responsable de processus travaille avec une équipe pluridisciplinaire. Par exemple, l'équipe gérant le processus de développement des nouveaux produits comprendrait un scientifique, un ingénieur, un gestionnaire de production, un marketer, un vendeur, un acheteur et un financier.

Au fur et à mesure du développement des projets, il se pourrait que les responsables marketing passent moins de temps dans leur département et davantage dans les équipes plurifonctionnelles. La visibilité du département marketing pourrait en être réduite car chaque marketer dépendrait hiérarchiquement du responsable de projet ou de processus, mais fonctionnellement de son département. Le chef du département marketing serait responsable du recrutement, de l'affectation des hommes aux projets, de l'évaluation des performances, et de la promotion interne.

*Quelle taille doit avoir le département marketing à l'ère du client-roi ?* L'une des fonctions traditionnelles d'un département marketing a été de promouvoir le point de vue du client auprès des autres services de l'entreprise. De nombreuses sociétés sont passées d'une optique produit à une orientation marché et client. Nordstrom, USAA et le Ritz-Carlton ont mis en place une culture d'entreprise qui accorde la priorité à la clientèle. De telles sociétés s'appliquent à comprendre l'expérience globale d'achat et de consommation du client. « Penser » client est une fonction à l'échelle de l'entreprise, et non du seul département marketing. Dans de telles firmes, le département marketing peut avoir un rôle plus restreint, du fait que toute l'entreprise s'imprègne de sa mission envers le client.

*Le marketing doit-il guider la stratégie de marché de l'entreprise et la définition de son offre ?* Aucun département n'a à lui seul la responsabilité totale de la stratégie ni de l'offre. Différents départements concourent à l'élaboration de ces dernières, du fait qu'ils sont impliqués dans la mise en œuvre.

En même temps, le département marketing est normalement mieux équipé pour détecter les nouvelles opportunités de marché. Les responsables marketing disposent d'outils pour comprendre les besoins et le comportement de la clientèle et pour évaluer et tester l'attrait de nouveaux concepts de produit. Dans beaucoup d'entreprises, le marketing jouit par conséquent d'une position tout à fait privilégiée pour orienter les choix en matière de stratégie.

## Thèmes de réflexion

Le marketing se redéfinit perpétuellement et de nouveaux métiers apparaissent sans cesse. À une époque, on aurait pu l'identifier à l'art de vendre ; puis, on l'assimila au souci de trouver et conserver des clients ; et enfin à l'art et à la science de conquérir, conserver et faire fructifier une clientèle. Les nouvelles perspectives du marketing influent naturellement sur la nature, la structure et le rôle du département marketing, qui, à l'avenir, pourrait se métamorphoser en un nouveau département que l'on pourrait peut-être appeler le département de la Clientèle ; mais il pourrait tout aussi bien éclater en différents services tels que l'Information et la Communication. La question n'est pas tant de savoir à quoi il ressemblera à l'avenir que de chercher à améliorer son fonctionnement aujourd'hui. J'espère que les différentes réflexions contenues dans ce chapitre permettront à l'entreprise de faire évoluer sa pensée sur le sujet.

Voici quelques thèmes de réflexion :

1. Les managers de votre entreprise considèrent-ils la planification comme un exercice utile ou au contraire comme une perte de temps ? Dans ce dernier cas, comment leur faire prendre conscience de la valeur du processus de planification ?

2. Les plans marketing de l'entreprise sont-ils bien structurés en sections consacrées à la situation actuelle, aux objectifs et buts à atteindre, à la stratégie, à l'action et au contrôle ? Sinon, comment améliorer les choses ? Le format des plans est-il standardisé et informatisé de façon à ce que les différents niveaux de la hiérarchie puissent les consulter sans difficulté ?

3. La gestion des marques est-elle satisfaisante dans l'entreprise ? Les chefs de marque accordent-ils suffisamment d'attention au long terme ? Pensez-vous que les responsables de catégories de produit devraient prendre le pas sur les chefs de marques ?

4. Votre société a-t-elle créé suffisamment de responsables de territoires et de segments pour exploiter les différences existantes sur le marché ?

5. Y a-t-il une bonne coopération entre les chefs de produit, la vente et le service client ? Sinon, comment améliorer la situation ?

6. Les relations entre le marketing et les autres services (R&D, achats, production, finance) sont-elles harmonieuses et empreintes de respect mutuel ? Sinon, comment les améliorer ?

# 10

# Évaluer et contrôler le marketing

« J'ai de bonnes et de mauvaises nouvelles à vous annoncer » déclara le pilote dans le haut-parleur, « nous ne savons plus où nous allons mais nous y allons très vite. »

Après avoir perdu chaque bataille, il redoubla d'efforts (disait-on du Maréchal Foch).

Vos actifs principaux – votre personnel, votre réputation, vos marques, et vos clients – ne sont pas dans vos livres de comptes.
— *Ted Levitt.*

Le marketing est un jeu où l'on apprend. Vous prenez une décision. Vous analysez les résultats. Vous rejouez mieux.

En principe, ceux qui ont acquis le plus d'expérience et le plus appris sont les meilleurs. Toutes sortes de choses peuvent aller de travers dans une action marketing. La cible peut être mal choisie, l'offre inadaptée, les prix, la distribution ou la communication inappropriées. Même si les choix étaient bons, la mise en œuvre peut défaillir. Lorsqu'on est déçu par les résultats, il est important de se demander ce qui s'est passé afin d'être mieux préparé pour l'avenir.

Nous pensons que les départements marketing les plus performants sont ceux qui procèdent à une évaluation et un contrôle systématiques de leurs procédures. Il s'agit en particulier :

- de l'évaluation et de l'interprétation des résultats en cours et des actions correctives correspondantes.
- de l'audit de l'efficacité du marketing et des efforts entrepris pour améliorer les éléments les plus faibles.

## Évaluer et interpréter les résultats en prenant les actions correctives nécessaires

Une entreprise se fixe des objectifs de performance non seulement pour l'année mais également pour des périodes plus courtes comme le trimestre ou le mois. L'entreprise enregistre les résultats et les compare aux objectifs. Elle se réjouit en cas d'excès et s'inquiète dans le cas inverse. Mais les objectifs et les mesures de performance sont-elles adéquates? L'une des plus grandes erreurs qu'une entreprise puisse faire est de se focaliser exclusivement sur les performances financières, à l'exclusion de tout autre indicateur. Nous aimerions proposer en fait trois tableaux de bord : le *tableau de bord financier*, le *tableau de bord marketing* et le *tableau de bord des parties prenantes*.

### *Le tableau de bord financier*

Les niveaux les plus élevés de la hiérarchie d'une entreprise ont tendance à focaliser leur attention sur les états financiers, en particulier le compte de résultat. Ils savent que des analystes financiers externes examineront et commenteront leurs performances. Si les revenus sont inférieurs aux attentes, des investisseurs se déferont de leurs titres. Une valeur d'action plus faible renchérit le coût du capital, et l'entreprise aura encore plus de mal à obtenir le taux de rentabilité.

Bien sûr, dans le cas inverse, l'entreprise attirera les investisseurs mais le niveau d'attente aura alors tendance à s'accroître encore.

La figure 10-1 résume le compte de résultat d'une entreprise. Sa performance semble excellente. Les ventes sont en augmentation régulière depuis cinq ans et ont quasiment doublé au cours de cette période. Les profits ont triplé et la rentabilité sur actifs est passée de 11,3% à 26,7%.

Les performances financières devraient donc être source de réjouissance pour le management et les actionnaires. Pourtant, un examen plus attentif des chiffres ramène à davantage de raison. L'entreprise a gardé un budget de R & D pratiquement constant au cours des cinq dernières années en dépit de la croissance du chiffre d'affaires. Il s'en suit que les dépenses de R & D ont baissé en pourcentage. Des questions se

FIGURE 10-1
Un tableau de bord financier

| *Performances (en millions de $)* | *Année de référence* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Chiffre d'affaires | 254 | 293 | 318 | 387 | 431 | 454 |
| Coût des marchandises vendues | 135 | 152 | 167 | 201 | 224 | 236 |
| Marge brute | 119 | 141 | 151 | 186 | 207 | 218 |
| Frais fixes de production | 48 | 58 | 63 | 82 | 90 | 95 |
| Marketing/vente | 18 | 23 | 24 | 26 | 27 | 28 |
| R & D | 22 | 23 | 23 | 25 | 24 | 24 |
| Frais généraux | 15 | 15 | 15 | 16 | 16 | 16 |
| Résultat Net | 16 | 22 | 26 | 37 | 50 | 55 |
| Rentabilité sur CA (%) | 6,3 | 7,5 | 8,2 | 9,6 | 11,6 | 12,1 |
| Actifs | 141 | 162 | 167 | 194 | 205 | 206 |
| En% des ventes | 56 | 55 | 53 | 50 | 48 | 45 |
| Rentabilité sur actifs (%) | 11,3 | 13,6 | 15,6 | 19,1 | 24,4 | 26,7 |

*Source* : Roger J. Best, *Market-Based Management* (Prentice-Hall, 1997), p. 30.

posent : la société est-elle devenue trop dépendante de brevets en voie d'expiration ? La société dépense-t-elle suffisamment en recherche pour préparer l'avenir en matière de nouveaux produits ?

Les dépenses marketing sont, elles aussi, relativement stables. Bien sûr, il n'y a pas de raison de les accroître a priori. En fait, il apparaît que la *productivité marketing* s'est améliorée, le budget en pourcentage des ventes ayant baissé. Cependant, on peut toujours se demander si avec un budget plus élevé, les ventes n'auraient pas triplé et non simplement presque doublé au cours de la période.

À ce stade, il faut se poser des questions qui vont au-delà des chiffres financiers. On peut se demander si le compte de résultat est bien un outil adéquat pour mesurer la performance actuelle de l'entreprise et son évolution future. On a besoin de rapprocher ces chiffres du marché afin de juger de la santé véritable de l'entreprise. En fait, la direction générale a besoin d'un tableau de bord marketing.

FIGURE 10-2
Un tableau de bord marketing

| *Performances sur le marché* | *Année de référence* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Taux de croissance du marché en volume | 18,3% | 23,4% | 17,6% | 34,4% | 24,0% | 17,9% |
| Taux de croissance de l'entreprise | 12,8% | 17,8% | 13,3% | 24,9% | 18,2% | 7,7% |
| Part de marché | 20,3% | 19,1% | 18,4% | 17,1% | 16,3% | 14,9% |
| Taux de rétention de la clientèle | 88,2% | 87,1% | 85,0% | 82,2% | 80,9% | 80,0% |
| % nouveaux clients | 11,7% | 12,9% | 14,9% | 24,1% | 22,5% | 29,2% |
| % clients mécontents | 13,6% | 14,3% | 16,1% | 17,3% | 18,9% | 19,6% |
| Qualité du produit | + 19 | + 20 | + 17 | + 12 | + 9 | + 7 |
| Qualité du service | + 0 | + 0 | – 2 | – 3 | – 5 | – 8 |
| Ventes des nouveaux produits | + 8 | + 8 | + 7 | + 5 | + 1 | – 4 |

*Source* : Roger J. Best, *Market-Based Management* (Prentice-Hall, 1997), p. 31.

## *Le tableau de bord marketing*

La figure 10-2 révèle le tableau de bord marketing de la même entreprise. Il comprend différents indicateurs qui peuvent favoriser la réflexion. Examinons-les.

LA PART DE MARCHÉ. Bien que l'entreprise continue à accroître ses ventes, sa part de marché est passé de 20,3 à 14,9. L'impressionnante croissance du chiffre d'affaires semble maintenant moins impressionnante. Les ventes se sont accrues parce que l'on était sur un marché porteur. En fait, l'entreprise a crû moins vite que le marché, ce qui veut dire que d'autres entreprises ont probablement fait mieux.

La part de marché, bien sûr, peut s'apprécier de différentes façons. La plus courante, et la moins utile, consiste à rapporter les ventes de l'entreprise au secteur d'activité. Mais comme l'offre de l'entreprise ne

s'adresse pas à l'ensemble du marché, ce n'est pas une mesure très significative. Il vaut beaucoup mieux rapporter les ventes de l'entreprise au marché-cible. Il faut en effet comparer des concurrents qui ont à peu près la même offre. En utilisant cette mesure, on peut alors déterminer qui sont le leader, le challenger et les acteurs secondaires. Et même si l'entreprise est leader, il est utile de savoir si elle perd ou si elle gagne du terrain. Dans notre exemple, elle en perd. Le seul argument de défense serait que l'entreprise recherche d'abord la rentabilité et par exemple qu'elle a augmenté ses prix, perdu de la part de marché, mais gagné en bénéfice.

LA RÉTENTION DE LA CLIENTÈLE. La direction générale doit aussi s'inquiéter de ce que le taux de rétention des clients a chuté de 88,2 à 80% au cours de la période. Le profit en sera un jour affecté. Une entreprise gagne en effet davantage avec ses clients actuels qu'avec ses nouveaux clients. Lorsqu'on perd un client, on perd un flux de revenus futurs. IBM par exemple s'inquiète beaucoup de la perte d'un client, pensant à tous les ordinateurs, imprimantes, modems, logiciels et services qu'il achètera désormais ailleurs. L'entreprise s'efforce donc de comprendre pourquoi elle a perdu le client, de façon à ce que cela ne se reproduise pas pour les mêmes raisons. S'entretenir avec un client que l'on vient de perdre permet peut-être même de le récupérer, si l'on découvre pourquoi il est parti.

La nature d'une défection est bien sûr importante. S'il s'agit d'un client peu rentable, c'est probablement une bonne nouvelle, pas une mauvaise. En fait, une entreprise aurait intérêt à « se débarrasser » de ses mauvais clients, ou en tout cas, à hausser leurs tarifs afin de les rendre rentables, au cas où ils resteraient.

La pire situation est celle où l'entreprise perd ses clients fidèles. La rentabilité d'un client tend à s'accroître avec sa fidélité. Les clients fidèles ont tendance à acheter davantage et à recommander l'entreprise, coûtent moins cher à servir et acceptent des hausses de prix plus facilement. Aussi, les sociétés doivent-elles travailler dur pour retenir leurs meilleurs clients et donc obtenir un meilleur taux de rétention. Certaines des sociétés, parmi les plus rentables, conservent jusqu'à 90% de leurs clients.

LA SATISFACTION DES CLIENTS. Un taux de rétention en déclin signifie souvent une baisse de la satisfaction. De fait, la figure 10-2 montre que le pourcentage de clients mécontents s'est accru de 13,6 à 19,6%. Il appartient à l'entreprise de mettre au jour les causes de cette insatisfaction croissante qui, à terme, menace le bénéfice.

Beaucoup d'entreprises mesurent la satisfaction du client à l'aide d'une échelle en cinq points : très peu satisfait, peu satisfait, neutre, satisfait, très satisfait. Le niveau de satisfaction n'est pas seulement mesuré de façon globale mais pour chaque composante de l'offre. Il peut en fait y avoir une grande différence entre les très mécontents et les simplement mécontents. Une entreprise peut par exemple découvrir qu'elle perd 80% de ses clients dans le premier cas et seulement 40% dans le second. Quoi qu'il en soit, il faut cerner les causes du mécontentement.

De même, il y a une grande différence entre les satisfaits et les très satisfaits. Une entreprise peut perdre de 10 à 30% de satisfaits. Il s'agit par exemple de ceux qui, bien que satisfaits, ont trouvé un autre fournisseur qui les satisfaisait encore plus. Les sociétés performantes ne cherchent pas seulement à satisfaire les clients mais à les enchanter. Il faut aller au-delà des attentes, pas simplement les satisfaire.

LA QUALITÉ (RELATIVE) DU PRODUIT. Une entreprise sera d'autant préférée que la qualité de ses produits est bonne, relativement à la concurrence. Sur la figure 10-2, on voit que l'entreprise avait un avantage relatif de 19%. En principe, elle aurait pu pratiquer une surprime pouvant aller jusqu'à 19%, toutes choses égales par ailleurs. Même si la surprime était, disons, de 15%, l'offre resterait attractive car l'acheteur bénéficierait d'une qualité supérieure de 19% pour un prix supérieur de 15%.

Notons, cependant, que cinq ans plus tard, l'avantage de qualité s'est réduit à 7%. Soit la concurrence a amélioré son offre, soit l'entreprise a délaissé son avantage. Dans tous les cas, l'entreprise ne peut plus pratiquer la même surprime. Les acheteurs se sentiraient floués en surpayant la qualité. L'entreprise doit soit restaurer son avantage, soit réajuster ses prix à la baisse.

LA QUALITÉ (RELATIVE) DU SERVICE. Les clients sont autant intéressés par la qualité du service que celle du produit. La figure 10-2 révèle que l'entreprise ne jouit d'aucun avantage dans ce domaine et que, au bout de cinq ans, la qualité du service est inférieure de 8% à la concurrence. Soit les concurrents ont progressé en qualité, soit l'entreprise a négligé la qualité de son service. À noter que le déficit de qualité du service l'emporte sur l'avantage de qualité du produit et donc empêche toute surprime.

LES AUTRES INDICATEURS. Le management peut souhaiter ajouter d'autres éléments au tableau de bord marketing, comme le coût de la

force de vente en pourcentage des ventes, le taux de conversion des visites, etc. L'important, c'est que la direction générale ne se limite pas au tableau de bord financier. De bons résultats comptables peuvent cacher des faiblesses marketing.

### *Le tableau de bord des parties prenantes*

Un nombre croissant d'entreprises incluent les parties prenantes à leur activité dans l'évaluation des performances. Le professeur Robert Kaplan d'Harvard appelle cela un *tableau de bord équilibré*[1]. L'idée centrale est qu'une société ne doit pas simplement satisfaire ses actionnaires mais aussi les parties prenantes à son activité : employés, fournisseurs, distributeurs, revendeurs, et la société environnante. En fait, les intérêts des actionnaires et des parties prenantes peuvent entrer en contradiction si l'entreprise n'y fait attention. Par exemple, l'un des moyens d'accroître les dividendes aux actionnaires est de réduire les compensations offertes aux employés, aux fournisseurs, ou aux distributeurs. À court terme, le profit augmentera mais, à long terme, l'entreprise peut perdre ses meilleurs atouts. Il faut donc équilibrer les récompenses dues aux uns et aux autres.

Le tableau de bord équilibré permet de surveiller le degré de satisfaction de chaque partie prenante concernant les activités et politiques de l'entreprise. S'il révèle, par exemple, un mécontentement croissant dans le personnel, une intervention correctrice de l'entreprise est peut-être nécessaire. Si l'entreprise perd ses meilleurs fournisseurs, la qualité du produit et les livraisons s'en ressentiront. Le tableau de bord des parties prenantes invite à réfléchir à des relations mutuellement satisfaisantes avec tous les *partenaires* de l'entreprise. Certaines entreprises comme Hewlett-Packard, IBM, ou Xerox l'ont, parmi d'autres, mis en place.

## Améliorer l'efficacité du marketing grâce à l'audit

Les trois tableaux de bord présentés précédemment aident l'entreprise à évaluer sa performance et imaginer des plans susceptibles de l'améliorer. Une société qui souhaite continuellement s'améliorer a une autre tâche à remplir : examiner périodiquement ses principales fonctions – marketing, finance, achats, R & D, etc. – afin de s'assurer qu'elles sont prêtes à faire face au changement. Chaque fonction doit faire l'objet d'un audit systématique permettant, le cas échéant, de la réorganiser complètement.

Le marketing est l'une de ces fonctions. L'entreprise doit donc se poser à son propos toute une série de questions : faut-il conserver, étendre ou au contraire réduire la gestion des marques? remplacer la force de vente par le télémarketing? réallouer une partie du budget publicitaire à d'autres outils de communication comme les relations publiques ou Internet, etc. ? La meilleure façon d'évaluer et d'améliorer la fonction marketing est de procéder à un *audit marketing*.

À l'origine, l'audit marketing comprenait un ensemble de questions diverses conçues pour dresser un bilan des activités marketing de l'entreprise, de leur organisation et de leur mise en œuvre. Il était effectué par un organisme externe et son format et son contenu n'étaient guère standardisés. L'auteur de ce livre proposa un instrument d'audit articulé autour de sept éléments : le *macro-environnement*, le *secteur d'activité*, la *stratégie*, le *mode d'organisation*, les *systèmes et procédures*, la *productivité*, et les *fonctions*. Le questionnaire est reproduit à la figure 10-3.

Bien que le questionnaire soit complet, ses utilisateurs doivent savoir que toutes les questions ne s'appliquent pas à toute entreprise. L'auditeur doit choisir les questions-clé pour comprendre et évaluer le marketing de son entreprise. Le but est d'utiliser l'information de l'audit pour élaborer des conclusions et recommandations destinées à améliorer la performance marketing de l'entreprise. La définition suivante résume la signification et l'intention d'un audit marketing :

> Un audit marketing est un examen *complet*, systématique, indépendant et périodique de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité marketing.

De nombreuses personnes ont cherché à améliorer le format et la procédure d'un audit marketing, en essayant de le rendre toujours plus scientifique et objectif. Je décrirai ici l'approche utilisée par le prestigieux cabinet de conseil Copernicus car c'est l'un des tout meilleurs processus que j'ai vus[3].

On commence par classer toutes les activités marketing en vingt-et-une grandes catégories (voir figure 10-4). On évalue alors la performance de l'entreprise à l'aide d'un score allant de 0 à 100. On juge ensuite de l'importance relative (majeure, moyenne, ou faible) de chaque activité pour l'entreprise. Par exemple, la tarification peut être essentielle même si l'entreprise n'y excelle pas. À l'évidence, c'est un domaine à améliorer. En évaluant toutes les activités, selon leur impor-

## FIGURE 10-3
## Le contenu d'un audit marketing

*Première partie : L'environnement commercial*

**Le macroenvironnement**

| | |
|---|---|
| A. La socio-démographie | Dans quelle mesure les principales évolutions socio-démographiques représentent-elles une menace ou une opportunité pour l'entreprise ? Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle face à ces évolutions ? |
| B. L'économie | Quels facteurs liés au revenu, à l'emploi, à l'inflation, à l'épargne ou au crédit affectent l'activité de l'entreprise ? Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle qui prennent en compte ces éléments ? |
| C. L'écologie | Les matières premières et l'énergie dont a besoin l'entreprise continuent-elles à être disponibles à un coût acceptable ? L'entreprise se soucie-t-elle de la pollution qu'elle occasionne et de la conservation de ses déchets ? |
| D. La technologie | Quels sont les principaux développements intervenus dans la technologie des produits et des procédés de fabrication ? Quel rôle y a joué l'entreprise ? Quels substituts pourraient remplacer les produits actuels ? |
| E. Le contexte politico-légal | Quelles lois (en vigueur ou en préparation) affectent la stratégie et la tactique marketing de l'entreprise ? Quelles actions du gouvernement, des collectivités locales, des administrations doivent faire l'objet d'une attention particulière ? Quelles sont les évolutions en matière de contrôle de qualité, de droit social, et de réglementation des produits, des prix, de la publicité et de la promotion ? |
| F. Le contexte culturel | Quelles sont les attitudes du public à l'égard du secteur, de l'entreprise et de ses produits ? Y a-t-il des changements dans les styles de vie et les systèmes de valeurs susceptibles d'affecter les marchés-cibles et les moyens commerciaux ? |

FIGURE 10-3 (*suite*)

| | |
|---|---|
| **Le secteur d'activité** | |
| A. Les marchés | Quelle est l'évolution du marché (taille, croissance, répartition géographique, rentabilité) ? Quels sont les principaux segments et comment évoluent-ils ? |
| B. La clientèle | Comment les clients actuels et potentiels évaluent-ils l'entreprise par rapport à la concurrence (réputation, produit, prix, service, force de vente) ? |
| C. La concurrence | Qui sont les concurrents ? Quels sont leurs objectifs et stratégies ? Forces et faiblesses ? Comment leur part de marché évolue-t-elle ? À quoi ressemblera la concurrence à l'avenir, notamment pour les substituts ? |
| D. Les intermédiaires | Quels sont les principaux circuits de distribution empruntés par les produits ? Quelle est leur efficacité ? Quel est leur potentiel ? |
| E. Les fournisseurs | Comment la conjoncture évolue-t-elle pour les matériaux nécessaires à la production ? Y a-t-il des modifications à attendre dans les conditions de vente des fournisseurs ? |
| F. Les partenaires | Quelle évolution peut-on prévoir en matière de transport (coût, disponibilité) ? En matière de stockage (coût, disponibilité) ? Et en matière de ressources financières (coût, disponibilité) ? Quelle est l'efficacité de l'agence de publicité et des sociétés d'étude ? |
| G. Le public | Quels publics représentent pour l'entreprise une opportunité ou une menace particulière ? Comment l'entreprise réagit-elle face à ces publics ? |
| *Deuxième partie : La stratégie* | |
| A. La mission | L'entreprise a-t-elle défini sa mission en termes de marchés à atteindre ? Cette définition est-elle claire et réaliste ? |
| B. Les objectifs | Les objectifs de la direction générale et du marketing sont-ils définis de façon précise et sous une forme qui facilite la planification et la mesure des performances ? Les objectifs marketing sont-ils réalistes, compte tenu de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses ressources et de ses opportunités ? |

FIGURE 10-3 (*suite*)

| | |
|---|---|
| C. La stratégie | La direction a-t-elle articulé une stratégie explicite face aux objectifs poursuivis ? La stratégie est-elle appropriée, compte tenu du cycle de vie des produits, de la concurrence et de l'environnement ? Les critères de segmentation sont-ils bien choisis ? Les cibles sont-elles judicieusement sélectionnées ? L'entreprise a-t-elle élaboré un positionnement précis pour chaque cible ? Les ressources sont-elles bien réparties entre les différents éléments du marketing mix (rapport qualité/prix, services offerts, force de vente, publicité, promotion, distribution) ? Les budgets sont-ils adéquats pour atteindre les objectifs ? |
| *Troisième partie : Le mode d'organisation* | |
| A. La structure | Existe-t-il un directeur du marketing de rang hiérarchique élevé coordonnant toutes les activités ayant un impact sur la clientèle ? Les activités sont-elles bien définies par fonction, produit, marché et secteur ? |
| B. L'efficacité | Y a-t-il de bonnes relations de travail entre le marketing et le commercial ? La structure fonctionne-t-elle bien ? Les chefs de produit, lorsqu'il y en a, sont-ils responsables des bénéfices ou simplement des volumes de vente ? Y a-t-il des départements qu'il faudrait former, motiver, ou mieux superviser ? |
| C. Les relations avec les autres services | Les relations sont-elles fructueuses entre le marketing et la production, la recherche, la finance, les achats, la comptabilité et le service juridique ? |
| *Quatrième partie : Les systèmes et procédures* | |
| A. Le système d'information | Le système d'information fournit-il des informations exactes, suffisantes et à jour sur les différentes évolutions du marché (clientèle, prospects, distributeurs et revendeurs, concurrents, fournisseurs, grand public) ? |
| | Entreprend-on des études de marché chaque fois que cela est nécessaire ? Leurs résultats sont-ils exploités ? Utilise-t-on les méthodes les plus appropriées pour prévoir les ventes ? |

FIGURE 10-3 (*suite*)

| | |
|---|---|
| B. Le système de planification | Le système de planification est-il bien conçu et efficace ? La prévision des ventes et la mesure du marché potentiel sont-elles bien conduites ? Les quotas sont-ils établis sur des critères appropriés ? |
| C. Le système de contrôle | Les procédures de contrôle (mensuelles, trimestrielles) permettent-elles de mesurer le degré de réalisation des objectifs ? Procède-t-on à des réexamens périodiques de la rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution ? Procède-t-on régulièrement à une analyse des coûts marketing ? |
| D. Le processus d'innovation | L'entreprise est-elle organisée de façon à recueillir, engendrer et évaluer les idées de nouveaux produits ? Entreprend-elle des tests de concepts et des analyses économiques avant de lancer un nouveau produit ? Procède-t-elle à des tests de produit et des marchés-témoin ? |
| *Cinquième partie : La productivité* | |
| A. L'analyse de rentabilité | La rentabilité des différents produits, marchés, secteurs et circuits de distribution est-elle connue ? L'entreprise devrait-elle pénétrer, élargir, restreindre ou abandonner certains segments ? Quelles en seraient les conséquences financières à court et long terme ? |
| B. L'analyse de productivité | Y a-t-il des activités marketing qui coûtent trop cher ? Pourquoi ? Peut-on en réduire le coût ? |
| *Sixième partie : Les fonctions* | |
| A. Les produits | Quels sont les objectifs de chaque ligne de produit ? Sont-ils appropriés ? Sont-ils atteints ? La gamme de produit devrait-elle être élargie, vers le haut, vers le bas ou au contraire réduite ? Quels produits devrait-on éliminer ? Quels produits devrait-on ajouter ? Quelles sont, face à la concurrence, les attitudes de la clientèle à l'égard de la qualité des produits de l'entreprise, de leur composition, de leur design, du conditionnement, des marques ? Sur quels aspects de la politique de produit doit-on faire porter les efforts ? |

FIGURE 10-3 (*suite*)

| | |
|---|---|
| B. Les niveaux de prix | Quels sont les objectifs, stratégies et procédures en matière de tarification ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des coûts, de la demande, de la concurrence ? Comment les consommateurs perçoivent-ils les prix ? Par rapport à la qualité ? Que sait-on de l'élasticité de la demande par rapport au prix, des effets de courbe d'expérience, de la politique de prix des concurrents ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des caractéristiques des distributeurs et revendeurs, des fournisseurs, du cadre réglementaire ? |
| C. La distribution | Quels sont les objectifs et stratégies en matière de distribution ? La couverture du marché et le niveau de service sont-ils satisfaisants ? Quelle est la productivité des différents intermédiaires ? L'entreprise devrait-elle envisager de modifier ses circuits de distribution ? |
| D. La publicité, la promotion des ventes, les relations publiques et le marketing direct | L'entreprise définit-elle de façon adéquate ses objectifs publicitaires ? Dépense-t-on assez (ou trop) en publicité ? Comment le budget est-il déterminé ? Les thèmes et axes choisis sont-ils appropriés ? Comment le public accueille-t-il la publicité ? Les médias sont-ils bien choisis ? Le service de publicité de l'entreprise est-il compétent ? Le budget de promotion des ventes est-il approprié ? Les techniques promotionnelles (échantillons, coupons, concours, offres spéciales) sont-elles maîtrisées ? Le budget des opérations de relations publiques est-il adéquat ? Est-il bien géré ? L'entreprise tire-t-elle suffisamment parti de ses banques de données et ses opérations de marketing direct ou interactif portent-elles leurs fruits ? |
| E. La force de vente | Quels objectifs sont assignés à la force de vente ? La taille de la force de vente est-elle suffisante compte tenu des objectifs ? La force de vente est-elle organisée selon le meilleur critère possible (produit, secteur, marché) ? Est-elle bien encadrée ? Les systèmes de rémunération sont-ils performants (niveau, structure) ? La force de vente est-elle enthousiaste, compétente, dynamique ? Sa formation est-elle suffisante ? Les procédures de fixation des quotas et d'évaluation des performances sont-elles adéquates ? Comment les représentants de l'entreprise sont-ils perçus par rapport à ceux de la concurrence ? |

*Source* : Philip Kotler et Bernard Dubois, *Marketing Management*, 9e édition (Paris, Publi-Union, 1997), pp. 722-724

FIGURE 10-4
Vingt-et-un domaines d'activité clé en marketing

1. Les objectifs et les stratégies
2. L'analyse du contexte
3. La segmentation et le ciblage
4. La différenciation et le positionnement
5. La tarification
6. La gestion des produits
7. La gestion publicitaire
8. Les relations publiques
9. La promotion des ventes
10. Le marketing direct
11. Le marketing relationnel
12. Le service client
13. Les communications marketing intégrées
14. Le trade marketing
15. La distribution et la gestion des circuits commerciaux
16. Le développement des nouveaux produits
17. Le système d'intelligence marketing
18. La gestion du capital marque
19. La gestion des ventes
20. Les performances marketing
21. Le mode d'organisation marketing

*Source* : Gary R. Morris, Copernican Decision Navigator, 1997 (Tél. 1-617-630-8750).

Telle est la logique générale du système d'audit marketing de Copernicus. De façon plus détaillée :

1. Chacune des vingt-et-une activités marketing est évaluée à partir d'une série de questions posées à la direction. L'auditeur ne s'appuiera pas cependant exclusivement sur les opinions ainsi recueillies. Il demandera des preuves concrètes : documents, plans, comptes-rendus. Par exemple si la direction estime qu'elle a une bonne connaissance des besoins de la clientèle actuelle mais ne peut montrer qu'une étude de marché vieille de cinq ans, l'auditeur révisera à la baisse le score correspondant.

2. La procédure d'évaluation distingue, pour chaque activité marketing, cinq niveaux de performance : alarmante (0-15 points) ; problématique (16-35) ; moyenne (36-65) ; bonne (66-85) ; et exceptionnelle (85-100). Par exemple, le taux de succès des nouveaux produits sera jugé alarmant (0% de succès) ; problématique (5%) ; moyen (10%) ; bon (25%) ou exceptionnel (40% et plus). L'auditeur, après examen des résultats effectifs, assigne à l'entreprise un score de performance pour chaque activité.

3. L'évaluation de l'importance (majeure, moyenne, mineure) de chaque activité résulte davantage d'une discussion entre l'auditeur et la direction. Les décisions prises détermineront l'agenda d'amélioration.

La figure 10-5 montre les scores obtenus par une société d'ascenseurs pour les vingt-et-une activités. À l'évidence, la performance marketing est très moyenne. Seules quelques activités sont jugées favorablement (par exemple le service client qui est excellent), mais la plupart d'entre elles sont inférieures à la moyenne (par exemple les relations publiques).

La figure 10-6 montre l'agenda d'amélioration correspondant que la société d'ascenseurs a décidé de mettre en place pour améliorer son efficacité. Un responsable en chef et un responsable en second ont été nommés pour mettre en œuvre à temps chaque amélioration.

Le système Copernicus peut être trop complexe et trop consommateur de temps pour une PME. Pourtant, la logique centrale peut être conservée. Au lieu d'examiner vingt-et-une activités, on se focalisera sur les six ou sept les plus importantes. Chaque activité sera notée et l'écart avec la position idéale sera estimé. L'entreprise déterminera alors le coût et l'impact de l'amélioration de chaque activité. L'« agenda d'amélioration » sera élaboré et les responsabilités définies.

Les formats et procédures de l'audit marketing continueront d'évoluer. Le système Copernicus représente toutefois, un outil très efficace, utilisable dès maintenant.

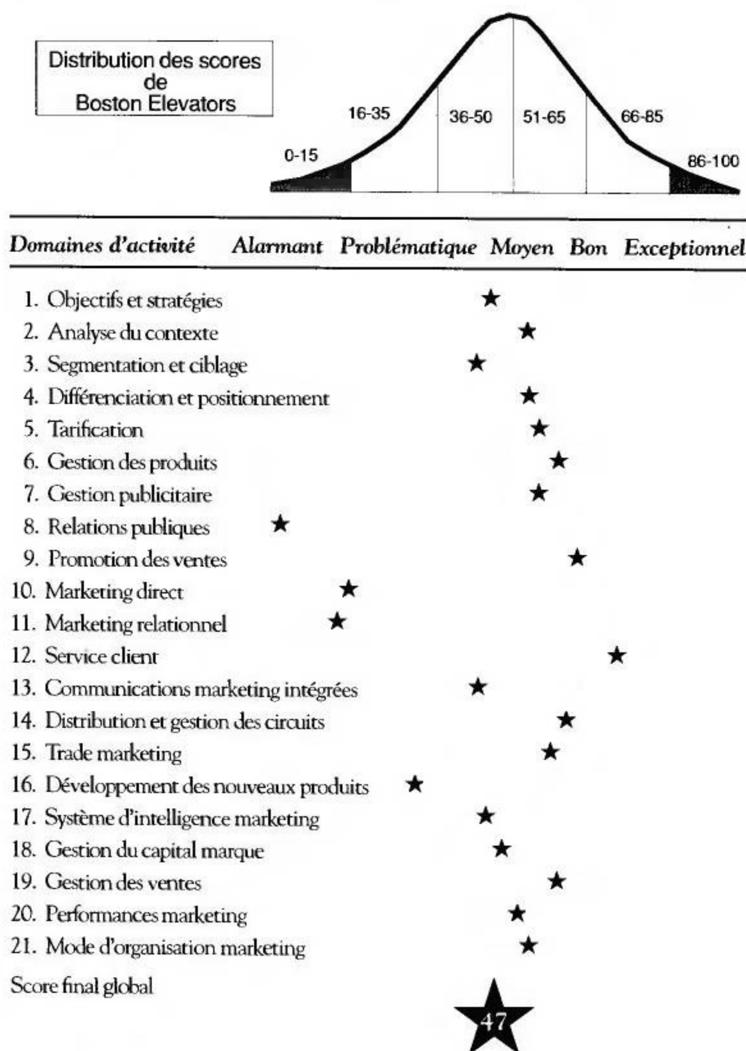
## Thèmes de réflexion

Le marketing est un art appris avec l'aide d'outils scientifiques. Les sociétés performantes mettent en place des procédures qui leur permettent de gérer leur apprentissage. L'analyse, la planification et la mise en œuvre du marketing doivent être accompagnées d'un processus d'évaluation et de contrôle. En particulier, la direction doit disposer de tableaux de bord dans trois domaines : la finance, le marketing et les relations d'équilibre avec les parties prenantes à l'activité de l'entreprise. L'évaluation strictement financière ne suffit pas.

Compte tenu de l'évolution rapide des marchés et de la technologie, toute entreprise doit réexaminer périodiquement ses activités et ses performances dans le domaine du marketing. Si les talents s'avèrent inférieurs à la concurrence, la part de marché et la rentabilité s'en ressentiront. L'audit marketing représente un outil efficace pour évaluer de façon systématique la performance de l'entreprise et mettre en évidence des possibilités d'amélioration.

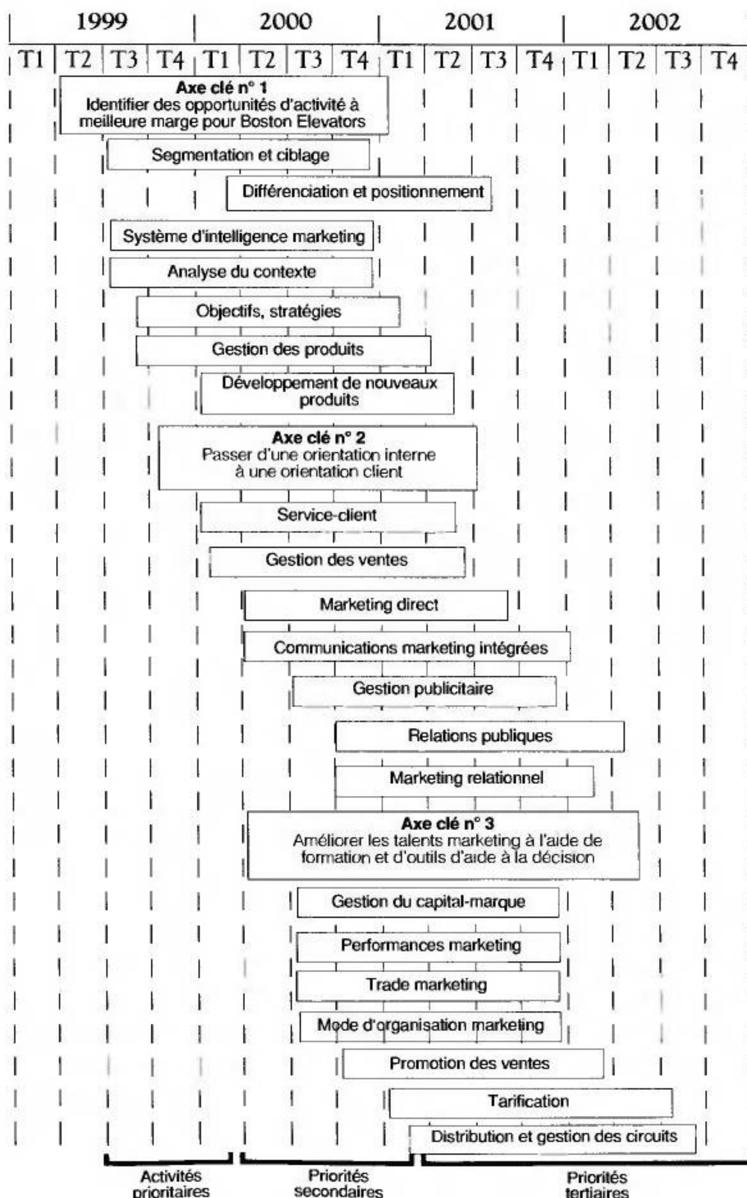
FIGURE 10-5

Les scores de performance de la société Boston Elevators




*Source* : Créé par Copernican Decision Navigator, Boston, Massachussetts USA (1-617-630-8750) (Gay R. Morris). 

FIGURE 10-6
Agenda d'amélioration de Boston Elevators (sur trois ans)



Voici quelques questions à se poser pour votre entreprise :

1. Votre entreprise utilise-t-elle des tableaux de bord pour évaluer ses performances ? Quels indicateurs marketing y figurent ? Quels autres indicateurs devraient y figurer ?

2. Votre entreprise surveille-t-elle le niveau de satisfaction de chacune des parties prenantes à son activité ? Quelles entités devraient être mieux suivies ? Avec quels échantillons ?

3. Mesurez-vous la qualité relative de vos produits et de vos services ? Vos tarifs sont-ils supérieurs, égaux, ou inférieurs à votre avantage relatif de qualité?

4. Percevez-vous l'intérêt de conduire un audit marketing? Pensez-vous qu'il faille le conduire uniquement en cas de difficultés ou, au contraire, même quand tout va bien ?

QUATRIÈME PARTIE

# LE MARKETING ÉVOLUTIF

# 11

## S'adapter à l'ère nouvelle du marketing électronique

Il est inutile de dire à la rivière d'arrêter de couler ; il vaut mieux apprendre à nager dans le sens du courant. — *Anonyme*

Lorsque le changement dans l'entreprise s'effectue moins vite que le changement à l'extérieur de l'entreprise, la fin est proche. — *Jack Welch, Président de* GE

Dans les dix années à venir, le marketing va être refondu de A à Z. Il y a peu de doute que les marchés et le marketing obéiront à des principes fort différents en ce début de 21^e^ siècle. L'héritière de la société industrielle — la société de l'information – va pénétrer et modifier tous les aspects de notre vie. La révolution digitale a fondamentalement altéré notre vision de l'espace, du temps et de la matière. Une entreprise n'a plus besoin de beaucoup d'espace ; elle peut être virtuelle et localisée n'importe où. Les messages sont envoyés et reçus simultanément. Et des entités comme les livres, la musique, l'image peuvent être transmis sans support physique, sous forme informatique[1].

Aujourd'hui, 100 millions de personnes sont connectées à Internet qui comprend plus de 1,5 million de sites. Le trafic double tous les cent jours. Le commerce électronique qui représentait 20 milliards de dollars en 1998 atteindra 327 milliards en 2002.

Le cyberespace s'imposera rendant l'achat et la vente plus automatiques et plus pratiques. Les entreprises seront connectées entre elles et avec leurs clients dans un réseau virtuel sans limite. L'information d'Internet se déversera sur le monde en temps réel et à coût nul. Les vendeurs identifieront plus vite les acheteurs potentiels ; et réciproquement. Le temps et la distance, les deux grands obstacles du passé, se réduiront considérablement. Les commerçants qui ne s'adapteront pas disparaîtront.

La révolution digitale, a ouvert la porte à de nouvelles sociétés et de nouvelles entreprises qui, sans beaucoup de capitaux, peuvent partir à la conquête du monde. Par exemple, *Clos La Chance Wines* a ouvert un vignoble virtuel. Son propriétaire achète le raisin auprès d'autres vignobles ; il opère la production et le stockage du vin en leasing et en sous-traite l'élaboration, l'embouteillage, le bouchage et l'étiquetage. Il ne vend que par Internet, mais entre en concurrence avec Mondavi et tous les autres vignobles établis depuis longtemps.

Les responsables marketing devront repenser en profondeur les processus par lesquels ils identifient, communiquent et délivrent de la valeur à leurs clients. Ils devront améliorer leur habileté à gérer les clients individuellement. Ils impliqueront de plus en plus ces clients dans la conception même des produits souhaités.

Nous allons, dans ce chapitre, étudier la manière dont les différentes facettes de la révolution digitale vont modifier le comportement des consommateurs et des entreprises. Nous examinerons ensuite les implications attachées à ces comportements pour les gestionnaires du 21$^{e}$ siècle.

## Les changements dans le comportement d'achat des consommateurs

On a écrit beaucoup de scenarios sur la façon dont notre vie va changer, à mesure que l'ordinateur et que les réseaux, par satellite ou par câble, vont envahir les foyers. En voici un récent :

> Imaginez que votre maison vous connaisse, qu'elle sache que vous aimez écouter « Ill Wind » de Billie Holiday quand il pleut, et « Pump It Up » d'Elvis Costello quand vous êtes sur le StairMaster ; qu'elle sache ce qu'il vous reste dans votre réfrigérateur et ce qu'il faut commander pour un dîner formel à quatre vendredi soir ; qu'elle sache allumer la lumière de votre maison, interpréter vos messages électroniques et afficher sur l'écran plat

de votre salon une reproduction digitale d'une œuvre de Judy Chicago lorsque votre féministe de grand-mère vous rend visite et un poster de Hole lorsque c'est votre nièce, adepte du piercing[2].

Ce qui se trouve aujourd'hui dans la maison du milliardaire Bill Gates deviendra monnaie courante dans un foyer moyen d'ici dix ans :

- Un système de sécurité intelligent qui allume et éteint la lumière, détecte les effractions ou les mouvements inattendus et enregistre en vidéo les importuns. La porte principale sera équipée d'une mini-caméra équipée d'un programme de reconnaissance des visages qui ne laissera entrer que les personnes connues.
- L'ordinateur, la télévision, et le téléphone seront reliés à un centre de loisirs à écran géant qui changera instantanément n'importe quel film à la demande ou servira à commander toutes sortes de produits et services. Ce centre pourra également être utilisé pour une vidéoconférence reliant un membre du foyer à d'autres familles. Tous ces développements seront rendus possibles par le remplacement des câbles de cuivre par des fibres optiques ou d'autres médias à large bande passante.
- Il y aura plusieurs ordinateurs dans la maison que les enfants utiliseront pour jouer ou regarder des encyclopédies et les adultes pour se divertir ou gérer leurs affaires et leurs finances.
- Un écran plat relié à un ordinateur sera également présent dans la cuisine pour afficher les recettes préférées, voir les produits et offres spéciales disponibles au supermarché local, et effectuer ses achats, à livrer sous quelques heures.
- De nombreuses activités seront commandées à la voix, depuis la porte d'entrée que l'on franchira avec un mot de passe et aux lumières que l'on voudra allumer jusqu'à la dictée directe des lettres à l'ordinateur, sans passer par le clavier.

Pour un foyer, ce sera beaucoup plus facile de choisir les produits et services et les commander. Il regardera leur description sur un site Web et échangera questions et informations dans les groupes de discussion. Il visitera les sites des intermédiaires pour comparer produits et prix. Il aura recours à des *agents intelligents* qui s'enquièreront de ses préférences en matière de musique ou de cinéma par exemple, et feront des suggestions. Ces mêmes agents trieront son courrier électronique, en éliminant tout ce qui est inutile. Il pourra obtenir des publicités et des

programmes à la demande. Il utilisera la *technologie push* pour être régulièrement informé sur ce qui l'intéresse.

La figure 11-1 décrit la façon dont les consommateurs utilisent aujourd'hui le cyberespace pour choisir et acheter biens et services.

## Les changements dans le comportement d'achat des produits et services industriels

Les entreprises ont traditionnellement effectué leurs achats par l'intermédiaire d'acheteurs professionnels, qui étudient les catalogues, appellent les fournisseurs et négocient âprement. Les acheteurs modernes ont maintenant ajouté les cyberoutils à leur panoplie. Internet leur fournit davantage d'informations qu'ils n'en ont jamais eu. Ils peuvent plus aisément dénicher les meilleurs fournisseurs en étudiant leur rating et leur passé. Les *intermédiaires d'information* (« *metaintermédiaires* ») se développent qui regroupent et évaluent, contre une modique somme, les offres de tous les fournisseurs.

La figure 11-2 montre la façon dont certaines entreprises conduisent leurs affaires sur Internet.

## Comment l'entreprise peut gagner grâce au cyberespace

Nous pensons que la révolution de l'information et le cyberespace vont significativement modifier le paysage marketing et le destin des principaux acteurs dans le processus de création de valeur.

Aujourd'hui, le consommateur n'a jamais eu autant de moyens à sa disposition pour acquérir un bien ou un service. La concurrence entre les différents circuits de distribution n'a jamais été aussi intense. Nous pensons que les médias électroniques vont prendre le pas sur les magasins traditionnels. Examinons, par exemple, les cinq principaux circuits disponibles pour acheter un ordinateur portable :

1. *Le revendeur.* Un client peut se rendre dans un magasin comme Circuit City ou CompUSA qui propose une ou plusieurs marques de portables. Ce circuit permet à l'acheteur de voir et de toucher chaque objet et d'obtenir information et conseil de la part du vendeur. Il nécessite en revanche un voyage et coûte donc en temps à l'acheteur. Normalement, les prix sont également plus élevés.

## FIGURE 11-1
## L'utilisation du cyberespace dans l'achat des produits et services de grande consommation

---

**Livres, musique, vidéo, et logiciels**

Aujourd'hui, les consommateurs peuvent visiter des sites comme *Amazon*, *Barnes & Noble* ou *CDnow* pour choisir des produits d'information comme les livres, la musique, la vidéo ou les logiciels. Ils peuvent savoir ce qui se vend et même bénéficier de recommandations faites d'après leurs achats précédents, leurs centres d'intérêt ou bien ce que d'autres clients au profil similaire ont acheté. Les prix sont normalement inférieurs à ceux des magasins traditionnels, compte tenu des économies réalisées sur le bail et le stock. De plus, l'information est plus complète que celle donnée par les vendeurs en magasin. Bien sûr, il faut ajouter les coûts d'expédition à moins d'achats emportés sur place. À l'avenir, les livres, la musique, la vidéo et les logiciels seront de moins en moins produits sous forme physique mais téléchargés à la demande sur l'ordinateur ou le téléviseur de l'acheteur. Les « atomes » de matière laisseront place aux « octets » informatiques, beaucoup moins coûteux (voir Nicholas Negroponte, *L'Homme numérique* [Paris, Robert Laffont, 1995]).

**Fleurs et cadeaux**

Aujourd'hui, un client peut examiner différentes compositions florales sur son ordinateur et passer commande auprès de *1-800-Flowers* ou d'une douzaine d'autres cybervendeurs (et même des « cyberdiscounters »). Il peut également visiter d'autres sites spécialisés en articles de cadeaux comme *Marketplace*, *MCI* ou *IQVC*.

**Vêtements**

De plus en plus d'entreprises de prêt à porter sont présentes sur le Net, à l'image du *Gap* ou de *Limited*, auprès desquels on peut commander de nombreux produits textiles. À l'avenir, de plus en plus de confectionneurs pratiqueront le « sur-mesure de masse », à partir des mesures fournies par les clients et de leurs préférences en matière de couleurs et de tissus.

**Automobiles**

Aujourd'hui, les acheteurs de voiture peuvent visiter les sites Web d'un grand nombre de constructeurs et voir les descriptions détaillées des différents modèles. Ils peuvent aussi se connecter à *Edmunds* et voir apparaître de nombreux modèles d'occasion ainsi que leurs prix. À partir d'un tel site, ils cliqueront sur *Auto-by-Tel* pour connaître la meilleure offre de concessionnaire. Ils peuvent aussi cliquer sur *GEICO* pour leur assurance auto, *Warranty* pour une extension de garantie et *J.C. Whitney* pour des accessoires. L'année dernière, plus de 2 millions d'Américains ont acheté une voiture sans voir un seul garage.

**Vins**
Les amateurs peuvent visiter *Virtual Vineyards* qui fournit des informations sur plus de 65 vignobles californiens. Le site détaille chaque vignoble en décrivant le vin, les caves, le vigneron ainsi qu'une grille de dégustation. On peut acheter directement le vin sur Internet pour livraison à domicile. Le site propose aussi des produits alimentaires en rapport avec les vins choisis. Il présente également son offre en japonais et a reçu de nombreuses commandes du Japon. Virtual Vineyards informe ses clients réguliers des nouvelles arrivées et propose des coffrets-cadeau de vins et de victuailles. Il invite aussi les clients à communiquer leur évaluation des vins qu'ils ont acheté.

**Journaux et magazines**
De plus en plus nombreux sont les personnes qui lisent les nouvelles sur les journaux électroniques de *CNN*, du *Wall Street Journal*, ou encore du *New York Times*.

**Valeurs mobilières**
De nombreux consommateurs consultent la valeur des titres ainsi que d'autres informations financières sur des sites tels qu'*E*TRADE* ou *OneSource*. Ils peuvent acheter et vendre à partir de leur bureau ou de chez eux, ou de n'importe quel ordinateur portable équipé d'un modem.

**La monnaie électronique**
Un consommateur sera bientôt capable de télécharger des retraits ou des versements d'argent électroniques de sa banque à son disque dur. Il pourra transférer de l'argent à des vendeurs pour effectuer ses achats et même effectuer des microtransactions, par exemple des paiements de 10 cents pour télécharger un article de journal.

---

2. *Le catalogue*. Un client peut regarder les catalogues de certaines entreprises spécialisées comme Microcomputers Warehouse ou J&R Computer World. Les différents catalogues décrivent produits et tarifs. Le client peut alors passer sa commande au téléphone sur un numéro vert. On a vendu en 1992 pour 51 milliards de dollars de produits aux États-Unis. Le catalogue présente certains avantages : facilités de commande ; service client 24 heures/24 ; 7 jours/7 ; choix des logiciels pré-chargés ; et en général un prix inférieur à celui des revendeurs. Cette différence s'explique par l'absence de loyer à payer, de moindres coûts de stockage, et une absence de taxe pour les achats extra-locaux.

## FIGURE 11-2
## L'utilisation du cyberespace dans l'achat de produits et services industriels

---

**General Electric** (GE)

GE a créé le TPN (*Trading Process Network*) grâce auquel cette entreprise, ainsi que d'autres qui ont souscrit à ce service, peuvent obtenir les tarifs, négocier les conditions et passer commande auprès de fournisseurs globaux. Ceux-ci visitent régulièrement le site et soumettent leurs réponses aux appels d'offre. Le service achat de GE estime économiser 10 à 15% de ses coûts d'approvisionnement grâce à ce système.

**Cisco Systems**

Cisco vend des produits permettant l'accès à Internet : routeurs multiprotocoles, relais, contacteurs digitaux, et logiciels. 13% de son chiffre d'affaires de 1997 a été réalisé sur Internet. Son site – *www.cisco.com* reçoit plus de 400000 visites par mois. Il fournit différents niveaux d'accès aux visiteurs, aux clients, aux revendeurs et aux fournisseurs. Par exemple, un client peut effectuer toutes ses transactions avec Cisco en temps réel : achat de produit, vérification des commandes, étude des prix, téléchargement de logiciels, etc. Cisco traite aujourd'hui 75% des demandes d'assistance sur Internet. Pour les produits achetés en temps réel, les délais de livraison sont raccourcis de trois jours. L'entreprise estime économiser 360 millions de dollars par an en coûts d'opération tout en améliorant significativement la satisfaction du marché.
Cisco a également créé une base de données comportant les réponses aux questions les plus courantes (QPC). Un client peut ainsi être renseigné sans parler à quiconque dans l'entreprise. Cela réduit considérablement les coûts liés au téléphone et au personnel d'assistance. Cisco a ainsi réduit de 70% les appels qu'il recevait, soit une réduction de 50000 appels par mois. À un coût moyen de 200 $ (élevé en raison de la complexité des produits), cela représente une économie mensuelle de 10 millions de dollars. Quant au personnel d'assistance, il est passé de 1000 à 700. Le centre d'appel fonctionne également mieux car le travail est plus intéressant. Tout nouveau problème (et donc toute nouvelle solution) est stockée dans la base, réduisant par là même le nombre futur d'appels traités manuellement.

**TechData**

TechData est un distributeur de gammes complètes de PC, périphériques, et logiciels alimentant ses revendeurs et détaillants à valeur ajoutée avec 45000 produits en provenance de 900 fabricants. Son site comporte un catalogue, des descriptions de produit, des tarifs, des états de disponibilité, des instructions de commandes et des options d'information supplémentaire, ainsi qu'un index des sites des fabricants et un système de suivi des livraisons lié à UPS et

FedEx. Une nouveauté consiste en une livraison d'enseigne qui permet aux produits d'être livrés directement à l'utilisateur final.

**Les enchères d'Egghead.com**

Ce site organise une vente aux enchères pour divers articles de surplus comme du matériel et du logiciel informatique mais aussi des appareils photo, des outils et des téléviseurs. L'enchère, faite en temps réel représente en général une très bonne affaire pour celui qui l'emporte.

**Les bijoux**

Un client peut un jour demander à un bijoutier de lui montrer un diamant en forme de poire de quatre carats, avec le niveau de pureté maximal. Si le détaillant est relié à un certain site (pour 100 dollars par an), il peut immédiatement lancer une recherche pour un tel produit auprès d'autres bijoutiers, avec communication de leur prix. Il peut alors indiquer à son client ce qui est disponible et, le cas échéant, commander.

**Le voyage**

Une entreprise achète régulièrement de nombreux titres de transport pour sa force de vente et ses congrès. Elle peut envoyer des messages sur Internet aux différentes compagnies aériennes et choisir l'offre qui correspond le mieux à sa demande.

---

3. *Le téléachat*. Un client peut voir un portable en vente sur une chaîne de téléachat et le commander de suite. Avantages : facilité de démonstration et de commande et, éventuellement, un prix attractif. Inconvénients : un seul produit est montré à un seul prix, sans véritable possibilité de comparaison.

4. *La vente directe*. Un client peut visiter un site de marketing direct comme celui de Dell Computer et commander un produit configuré d'après sa demande. Dell vend aujourd'hui pour plus de 3 millions de dollars par jour sur Internet, non compris les ventes faites au téléphone. Ce circuit offre un prix inférieur à celui des revendeurs et permet une personnalisation de l'offre. L'inconvénient, pour l'acheteur, est de n'avoir accès qu'à une seule marque.

5. *Le commerce électronique d'intermédiaires*. Un client peut visiter le site d'un intermédiaire en information qui présente et compare l'offre et les tarifs de toutes les marques disponibles et indique où on

peut les trouver au meilleur prix. L'intermédiaire se finance par la publicité, les droits d'abonnement ou bien un tarif à la consultation. Ce type d'intermédiaire a pour effet de réduire les prix des fabricants et d'accroître le pouvoir d'achat du client, tout en se ménageant une marge au passage.

Beaucoup d'experts pensent que les médias électroniques vont se développer au détriment des ventes en magasin pour de nombreuses catégories de produits et services. Les ventes en magasin croissent au rythme normal de la population, soit 2%, tandis que les ventes hors magasin connaissent une croissance à deux chiffres. Les marchés électroniques offrent beaucoup d'avantages uniques à l'acheteur :

- Disponibilité 7 jours par semaine, 24 heures par jour
- Pas besoin de prendre sa voiture, de la garer, et de rentrer dans un magasin, soit un gain de temps et d'argent
- En général, des prix plus bas

Deux principaux inconvénients :

- L'attente entre la commande et la livraison qui est au moins d'une journée
- On ne peut voir ni toucher la marchandise avant d'acheter

Benjamin et Wigand font, sur ce sujet, les prédictions suivantes[3] :

1. À mesure que les coûts d'information déclinent, les marchés qui sont actuellement pénalisés par ces coûts, seront plébiscités par les acheteurs.

2. Des produits standard bien connus seront de plus en plus souvent vendus électroniquement, du fait que le consommateur n'a pas besoin de les voir ni de les toucher.

3. Des produits pour lesquels un complément d'information est important se vendront de mieux en mieux par les médias électroniques.

4. Sur le Web, on verra de plus en plus d'opérateurs multi-marques et non monomarques (comme le site Ford par exemple).

5. Les sociétés qui réussissent bien sur les circuits traditionnels s'essaieront aux médias électroniques si elles y voient une opportunité supplémentaire de bénéfice.

6. Les relations électroniques inter-firmes se développeront lorsque :
   a. De gros acheteurs comme Wal-Mart auront un avantage économique évident à centraliser l'approvisionnement et la gestion des stocks, à travers des relations électroniques avec leurs fournisseurs ;
   b. Des économies substantielles de coûts de production seront liées à un approvisionnement « juste à temps » nécessitant des liaisons électroniques avec les fournisseurs ;
   c. Des entreprises gagneront à réduire le nombre de leurs fournisseurs en développant davantage les relations avec ceux qu'elles privilégient.

La deuxième prévision soutient que les produits banalisés connaîtront la faveur de la distribution électronique. De fait, le site *NetGrocer* permet déjà d'acheter des articles d'épicerie courante (soupes Campbell, détergent Tide, etc.). Bien sûr, de tels sites existent aussi pour les livres, la musique, les cassettes vidéo, etc. Mais on peut aussi penser que la distribution électronique affectera les produits impliquants tels que l'automobile ou les biens d'équipement[4]. Pour de tels produits, l'acheteur a en général besoin de beaucoup d'informations sur les marques, les caractéristiques, ou les avis d'expert. Internet est tout à fait en mesure de fournir ce type d'information ainsi que la possibilité de commander, une fois le choix final effectué.

En parlant des circuits électroniques, nous faisons principalement référence à l'utilisation de médias électroniques (pour s'informer, discuter, commander) comme le téléphone, l'ordinateur ou la télévision. Historiquement, le téléphone fut le premier utilisé pour la vente par correspondance. L'arrivée d'Internet a renforcé le rôle de l'ordinateur. Les développements en cours dans le domaine de la télévision interactive vont ouvrir de nouvelles possibilités. Ce que l'on ne connaît pas encore, c'est le succès relatif de ces trois médias. Les banques, par exemple, ont été confrontées à ce problème, lorsqu'elles ont commencé à faire des opérations à domicile et devaient décider du poids relatif du téléphone, de l'ordinateur et de la télévision interactive. Bien sûr, à terme, ces trois médias s'intègreront dans un dispositif d'ensemble.

Compte tenu de ce qui précède, que faut-il faire pour réussir à l'ère électronique ? Quatre principes émergent :

1. CONSTRUIRE ET GÉRER DES BASES DE DONNÉES CLIENT. Lorsqu'il y a pénurie de clientèle, une entreprise a besoin de garder autant d'informations pertinentes que possible sur ses clients et prospects. Une base de

données étoffée peut alors donner à l'entreprise un avantage concurrentiel décisif. Celle-ci peut en effet identifier différents groupes d'individus en fonction de la probabilité qu'ils ont de répondre à une offre générale ou particulière. Le ciblage s'en trouve ainsi grandement amélioré.

2. DÉVELOPPER UNE VISION CLAIRE DE L'UTILISATION D'INTERNET PAR L'ENTREPRISE. Une société peut utiliser Internet pour au moins sept raisons : rechercher de l'information, fournir de l'information, organiser des groupes de discussion, donner une formation, faire du commerce, organiser des échanges ou des enchères et même délivrer des « bits » aux clients. La figure 11-3 recense ces possibilités. Toute entreprise devrait examiner ses activités dans ce domaine et puis se demander quelles autres utilisations elle devrait ou non ajouter l'année prochaine, dans deux ans et dans cinq ans.

Un site d'entreprise doit, pour attirer des visites répétées, être intéressant, pertinent et continuellement mis à jour. Il faut utiliser les possibilités graphiques, son et vidéo les plus modernes, et insérer en permanence de nouvelles informations (« la semaine prochaine, John Jones suggère les valeurs boursières à acheter »). Un site doit être conçu pour être utile, comme dans le cas de *Federal Express* (on peut localiser un colis), de *Virtual Vineyard* (on peut acquérir des connaissances et bénéficier des conseils d'un œnologue), d'*Holiday Inn* (on peut réserver sa chambre sur Internet), ou de *Visa* (on peut identifier le distributeur le plus proche). Un site peut également servir à être à la pointe de l'information ; par exemple, *Edmund's* permet de tout savoir sur les automobiles et leurs prix. Lorsqu'on devient une référence, on bénéficie du concours d'autres entreprises qui achètent des bandeaux publicitaires pour bénéficier de la notoriété du site.

L'entreprise doit se poser beaucoup de questions sur son site : Qui voudrait-on le voir fréquenter ? Pourquoi le fréquenterait-on ? Qu'y a-t-il d'intéressant sur nos pages ? Pourquoi le visiterait-on de façon répétée ? Qui voudrait acheter de l'espace publicitaire sur notre site ? (voir la figure 11-4 pour deux exemples de sites réussis).

3. INSTALLER UN BANDEAU SUR D'AUTRES SITES. Une entreprise doit se demander quels sites son marché-cible a des chances de visiter et s'il convient d'y passer des bandeaux publicitaires. S'il s'agit d'un public d'investisseurs, il faut peut-être choisir *OneSource* de Schwab ou d'autres sites financiers similaires. Si l'audience est plus large, on peut retenir des sites grand public comme *Hot Wired*, *Pathfinder*, *ESPNET SportsZone* ou *Playboy*. Cela peut quand même coûter de 30 à 100 000 dollars pour 3 mois et il faut négocier en n'achetant que les contacts et non les expositions (P&G y fait très attention).

FIGURE 11-3
Sept façons d'utiliser Internet

1. *Rechercher de l'information*
2. *Fournir de l'information*
   - Renseignements sur les produits, les services, les points de vente ou l'histoire de l'entreprise (Coca-Cola)
   - Assistance à la clientèle (PalmPilot)
   - Conseils (Clinique, Amazon)
   - Clips audio et vidéo, des échantillons de musique, de livres, de vidéo.
   - Information à usage interne (Intranet)
   - Information destinée à la distribution (Ford)
   - Meta-information (Edmund's)
3. *Organiser des groupes de discussion*
4. *Donner une formation*
5. *Faire du commerce*
   - Canal de vente complémentaire (Dell)
   - Canal de vente exclusif (CDnow, Amazon)
6. *Organiser des échanges et des enchères*
7. *Délivrer des « bits » aux clients*

Par exemple, Toyota a placé un bandeau sur la page de garde de *Yahoo*, qui montre la Camry 1997 accompagné du slogan : « Si vous voulez gagner la nouvelle Camry, cliquez ici ». Le visiteur intéressé participe alors à un tirage au sort en donnant son nom, son adresse, son numéro de téléphone, son e-mail ainsi que des renseignements sur sa voiture (modèle, année, type de voiture, et mode d'acquisition). Le visiteur peut également demander des informations sur la Camry. S'il décide de se rendre chez un concessionnaire Toyota, il recevra un coupon valable pour une carte téléphonique MCI longue distance de soixante minutes.

Même si une entreprise peut être déçue du nombre de visites sur son site, il demeure qu'un bandeau publicitaire contribue à développer la notoriété de la marque. Il n'est donc guère surprenant que de plus en plus d'entreprises ajoutent une ligne Web à leur budget publicitaire. « Parmi les 100 premiers annonceurs… 46% ont acheté des espaces publicitaires sur le Web et presque tous ont un site Web »[5].

FIGURE 11-4
Deux sites réussis

---

**Lexus**

La page de garde introduit le visiteur au « Lexus Center of Performing Arts », avec un guide attitré, Alex, qui propose les différentes salles à visiter :

*La galerie des modèles* : toute l'information sur les performances des véhicules, leur confort, leur sécurité, les accessoires et caractéristiques techniques.

*Le grand hall des concessionnaires* : détail de l'information sur les concessionnaires par zone géographique, état et site Web.

*Le centre technique* : un aperçu des innovations techniques.

*Le centre d'animation* : la liste des événements sportifs, culturels et automobiles parrainés par Lexus.

*La salle de lecture* : toutes les dernières informations concernant les récompenses obtenues, le rédactionnel, et les évaluations.

*Le cercle des propriétaires* : une salle exclusivement réservée aux possesseurs d'une Lexus et qui présente différents privilèges exclusifs.

*Le coin financier* : il aide les clients à se décider en faveur d'un achat ou bien d'une location-vente proposée par Lexus Financial Services.

*La messagerie* : elle propose des brochures et une communication directe avec Lexus.

*L'humanitaire* : la description de tous les engagements de Lexus dans ce domaine.

**Clinique**

Le site fournit aux consommateurs une information très complète sur les cosmétiques.

Il donne un grand nombre de conseils de beauté et de suggestions en même temps qu'il présente les nouveaux produits et leurs tarifs.

Il propose aux consommateurs de procéder à une évaluation de leur propre peau et leur conseille des produits appropriés.

Il informe sur les événements spéciaux et les points de vente.

(On ne peut en revanche acheter directement les produits, ce qui poserait un problème avec les réseaux de vente actuels)

---

4. Rester facilement accessible et répondre rapidement aux demandes des clients. La clientèle devient plus exigeante et s'attend à ce que l'on réponde rapidement, par téléphone ou par e-mail à ses questions et réclamations. America Online fut la cible d'un bouche à

oreille très négatif lorsqu'en 1997 ses abonnés ne purent ni se connecter ni recevoir l'assistance du serveur. Les sociétés informatiques vendent efficacement leurs produits mais négligent souvent le service, spécialement lorsqu'il s'agit de répondre à la myriade de questions qu'un acheteur peut se poser à propos d'un produit de haute technologie.

Sony fait exception. L'entreprise a résolu ce problème en vendant son ordinateur accompagné d'un service SOS (Sony Online Service). Sa publicité dit :

> Les ordinateurs ont beaucoup progressé, mais pas l'assistance… Jusqu'à ce que nous développions SOS (Sony Online Support). Le principe est simple : si vous avez un problème, nous vous aiderons à le résoudre. En fait, nous n'avons même pas besoin de votre aide… Avec votre permission, nous nous connecterons à votre ordinateur, nous l'examinerons et nous résoudrons le problème (même à des milliers de kilomètres de distance). Tout ce que vous avez à faire, c'est de cliquer sur notre petit icône et votre ordinateur appellera le centre de service. Nous ferons le reste.

Installer une messagerie sur un site peut mal tourner si l'entreprise n'est pas prête à fournir des réponses efficaces. Le siège américain de Volvo fut l'un des premiers à avoir une messagerie sur son site mais il reçut des messages comme « Bon site Web mais le toit ouvrant de ma 850 fuit ». Volvo ne put résoudre de tels problèmes et décida de mettre fin à la messagerie[6].

La figure 11-5 résume la façon dont le marketing va évoluer à l'ère de l'électronique.

## Thèmes de réflexion

Les changements rapides intervenus à l'ère de l'information obligent toutes les entreprises à réfléchir sérieusement à l'avenir en se demandant comment s'adapter pour survivre et prospérer. Il leur faut répondre aux questions suivantes pour espérer maîtriser leur futur au 21$^{e}$ siècle :

1. Votre société a-t-elle imaginé un scénario d'évolution de votre activité à cinq ans ? Quels acteurs du marché bénéficieront ou souffriront de la révolution de l'information ? Où les profits seront-ils réalisés dans la chaîne de valeur ?

FIGURE 11-5
L'évolution du marketing à l'ère électronique

| *Activité* | *Marketing classique* | *Cybermarketing* |
|---|---|---|
| Publicité | Élaborer un message écrit, visuel ou sonore et le diffuser dans les grands médias (télévision, radio, presse quotidienne et périodique). Le message doit en général être très bref | Concevoir une information complète et la diffuser sur le site de l'entreprise. Placer des bandeaux sur d'autres sites |
| Service client | Offrir un service cinq jours par semaine, huit heures par jour, en magasin ou au téléphone, en réponse aux appels des clients. Fournir une assistance d'entretien et de réparation sur site | Offrir un service 7 jours sur 7, 24 h sur 24. Transmettre les solutions par téléphone, fax ou messagerie ; maintenir un dialogue en temps réel ; réparer à distance à partir de diagnostics effectués par ordinateur |
| Vente | Téléphoner ou rendre visite aux prospects et clients en démontrant les capacités du produit, physiquement ou avec du matériel de projection | Organiser des vidéoconférences avec les prospects en leur démontrant sur un écran d'ordinateur les propriétés du produit |
| Études de marché | Procéder à des interviews individuels, des entretiens de groupe, ou bien des enquêtes téléphoniques ou postales | Organiser des groupes de discussion et passer des questionnaires interactifs sur la messagerie d'Internet |

2. Votre entreprise a-t-elle créé un site Web informant sur ses produits et services ? Ce site offre-t-il des avantages suffisamment attractifs pour justifier des visites répétées ?

3. Votre société facilite-t-elle au maximum les procédures selon lesquelles clients et prospects peuvent poser des questions, émettre

des suggestions ou des réclamations ? Les réponses sont-elles suffisamment promptes ?

4. Votre entreprise dispose-t-elle d'une base de données étoffée comprenant le nom et le profil des clients, prospects, revendeurs et fournisseurs ?

5. Votre entreprise a-t-elle mis en place des liaisons Intranet permettant au personnel de communiquer et d'avoir accès aux banques de données centrales ?

6. Votre entreprise a-t-elle des liens Extranet avec ses principaux clients, revendeurs et fournisseurs ?

# Appendice

# Caractéristiques, stratégies gagnantes et rôle du marketing dans différents secteurs d'activité

Bien que la philosophie et les principes du marketing soient universels, tout secteur d'activité et tout marché présente une spécificité. Un responsable marketing ayant réussi dans les biens d'équipement lourd devra se familiariser avec de nouveaux concepts et de nouveaux processus s'il devait s'occuper d'un produit banalisé. Dans ce qui suit, nous dressons, pour plusieurs types d'activité, les caractéristiques, les stratégies gagnantes et le rôle du département marketing.

## *I. La vente de projets*

A. Exemples : les systèmes militaires de défense, les centrales énergétiques, les ponts, les grands systèmes informatiques

B. Caractéristiques :

1. Exige un long effort de vente (de 6 mois à 2 ans) et beaucoup de patience
2. Requiert, en général, une équipe de vente multifonctionnelle (commercial, ingénierie, production, finance, direction générale, hygiène et sécurité)
3. Passe souvent par une procédure d'appel d'offres et de soumissions
4. La décision d'achat se prend à haut niveau

5. Implique souvent des considérations d'ordre politique et économique

C. Stratégies gagnantes :

1. Le relationnel et la confiance sont essentiels pour gagner
2. Les vendeurs entretiennent d'étroites relations avec de nombreux collaborateurs de l'entreprise cliente
3. L'équipe de vente doit jouir d'un pouvoir d'influence et de persuasion au sein de son entreprise afin d'accélérer les délais de réponse
4. Les chances de succès s'accroissent lorsque le Président de l'entreprise fait partie de l'équipe de vente
5. Les prix de soumission doivent tenir compte de toutes les affaires supplémentaires pouvant être traitées avec le client, tout au long de sa vie. Il faut négocier des contrats pluriannuels même s'il y a encore beaucoup de travail à accomplir à court terme pour atteindre les objectifs
6. L'équipe de vente doit étudier avec soin les critères d'achat du client et doit déterminer quels concurrents soumettront ainsi que leurs forces et faiblesses respectives
7. Il faut très bien connaître l'activité de ses clients et des clients de ses clients
8. Il faut à la fois maîtriser la vente-conseil et la vente-solution
9. La solution doit démontrer comment le client bénéficie de la valeur produite

D. Le rôle du marketing :

1. Analyser les coûts et les prix à l'aide de modèles de tarification à la valeur perçue
2. Avoir si nécessaire recours au troc et maîtriser les écarts de change
3. Réaliser les études sur le marché et la concurrence
4. Évaluer l'influence du client et son comportement d'achat
5. Se limiter à une équipe marketing restreinte et étoffer l'équipe commerciale en charge de la mise en œuvre tactique. Celle-ci doit bénéficier d'un système d'information qui lui permet de proposer des offres rentables, tout en facilitant la communication interne. Simuler de nombreux cas de figure pour concevoir avec le client la solution idéale
6. Construire une identité d'entreprise et de marque
7. Anticiper les implications stratégiques pour l'activité

## *II. La vente d'équipement lourd*

A. Exemples : les poids lourds, les tracteurs, les presses d'imprimerie

B. Caractéristiques : dépendent de la situation, premier achat ou réachat

C. Stratégies gagnantes :

1. Segmenter le marché en différents types d'acheteurs et de besoins en équipement
2. Choisir les cibles de façon à ne pas trop élargir la gamme de produits
3. Élaborer le produit et la proposition-valeur adaptés
4. Créer un puissant marché de l'après-vente (pièces et main-d'œuvre) car les pannes sont coûteuses pour le client et l'équipement a une longue durée de vie
5. Élaborer une tarification qui tienne compte des profits à réaliser sur les ventes initiales et sur l'après-vente
6. Développer un bon programme de formation et de fidélisation à destination des revendeurs
7. Mettre en place une garantie qui réponde aux standards du secteur et qui corresponde à la réputation de fiabilité et de durabilité
8. Disposer d'une force de vente dynamique pour servir les revendeurs mais aussi d'une infrastructure en technologie de l'information qui permette de leur apporter une assistance, de créer la confiance en leurs propres compétences et de réduire le coût des vendeurs
9. Mettre en place un système incitatif pour les distributeurs afin qu'ils accordent le temps nécessaire à vos produits et que vous puissiez évaluer leurs performances
10. Construire une forte personnalité de marque et un positionnement judicieux
11. Disposer de programmes efficaces d'installation et d'assistance
12. Avoir de bons programmes de formation destinés à la clientèle
13. Être prêt à adapter produits et services aux exigences des grands clients

D. Le rôle du marketing :

1. Bien segmenter et cibler le marché; choisir un bon positionnement
2. Communiquer efficacement auprès des revendeurs et des utilisateurs

3. Surveiller les réactions des revendeurs et des utilisateurs afin de savoir si les objectifs ont été atteints

## *III. Produits industriels banalisés*

A. Exemple : les matières premières, les vis, les composants, le papier, les containers de transport, les fluides de nettoyage

B. Stratégies gagnantes :

1. Élaborer une gamme de produits adéquate et disposer d'une capacité suffisante pour satisfaire la demande
2. Chercher à obtenir une structure de coût favorable
3. Exceller dans la maîtrise des opérations (haute fiabilité dans la livraison et dans la qualité et les performances du produit)
4. Construire une marque en s'appuyant sur l'avance technologique
5. Former à l'utilisation des produits et à ses applications
6. Améliorer sans relâche le produit (plus léger, plus rapide, moins cher, etc.)
7. Construire un solide réseau de distributeurs et revendeurs en les incitant à porter toute leur attention aux produits de l'entreprise
8. Faire en sorte que la force de vente des distributeurs obtienne le premier contrat, éventuellement par soumission à un appel d'offre, mais prévoit une procédure de réapprovisionnement automatique, de façon à ce que les vendeurs puissent se concentrer sur la conquête plutôt que sur l'entretien de clientèle
9. Identifier avec précision l'impact de la valeur délivrée au client sur sa rentabilité

C. Le rôle du marketing :

1. Coordonner les activités de R & D au service du client
2. Déterminer la zone de prix ouverte à négociation
3. Vendre à la force de vente et concevoir le matériel de lancement de produit et de publicité ainsi que la participation aux salons
4. S'organiser en chefs de produit, responsables de segments d'application et disposer d'une force de vente efficace
5. Créer des outils permettant de suivre l'évolution des besoins des clients et de leur degré de satisfaction
6. Mettre en place et gérer deux structures : une structure par projets, destinée à conquérir par exemple le marché automobile pour un produit approvisionné en continu comme la peinture et une structure orientée autour de la force de vente afin de répondre aux besoins habituels des clients et s'assurer de leur satisfaction

## *IV. Approvisionnement continu en direct*

A. Exemple : l'approvisionnement auprès des OEM; P & G approvisionnant Wal-Mart

B. Stratégies gagnantes :

1. Être localisé à proximité du client ou, au moins, garantir une bonne disponibilité et distribution
2. Adapter l'usine et le système de livraison aux besoins des clients
3. Négocier des contrats à long terme ou, en tout cas, entretenir des relations suivies
4. Améliorer sans cesse la productivité tout en réduisant les coûts et les prix au fil du temps
5. Anticiper les besoins des clients et garantir le réapprovisionnement automatique
6. Vendre en direct aux grands clients et via les distributeurs aux autres. Fournir dans les deux cas une bonne information marketing et une bonne assistance

C. Rôle du marketing : semblable au cas de la vente de projets.

## *V. Activités d'atelier*

A. Exemples : la gestion de production sous contrat, les ateliers de réparation

B. Stratégies gagnantes :

1. Personnaliser
2. Rendre la production flexible

C. Rôle du marketing :

1. Se contenter d'un rôle assez mineur, car le travail de la force de vente technique est primordial
2. Fournir des « outils de vente » : états commerciaux, etc.

## *VI. Services industriels*

A. Exemples : les services de nettoyage industriel, la gestion de la paye, la restauration d'entreprise, le gardiennage de nuit

B. Stratégies gagnantes :

1. Fiabilité et précision des services rendus de façon à aller au-delà des attentes de la clientèle
2. Garder sa compétitivité en s'assurant que cela reviendrait plus cher et prendrait plus de temps au client d'effectuer lui-même le service
3. Garantir la disponibilité du service (7 jours par semaine)

C. Rôle du marketing :
   1. Développer une marque de service afin de renforcer la crédibilité
   2. Informer les clients des coûts encourus s'ils effectuaient eux-mêmes le service

## VII. *Services professionnels*

A. Exemples : les services bancaires, les assurances
B. Stratégies gagnantes :
   1. L'expertise technique
   2. La rapidité d'action
   3. La compétitivité des prix
   4. Le relationnel avec les clients et les autres parties prenantes à l'activité
C. Rôle du marketing :
   1. Définir les meilleurs segments à exploiter et participer à l'élaboration du portefeuille stratégique de services
   2. Participer au développement des bases de données
   3. Promouvoir la différenciation de l'entreprise

## VIII. *Télécommunications*

A. Exemple : les services de télécommunications vendus aux hôpitaux
B. Stratégies gagnantes :
   1. Connaissance du marché, des applications, et de la problématique
   2. Aide dédiée aux marchés-cibles
   3. Solutions intégrées (pas simplement le produit et son prix)
C. Rôle du marketing :
   1. Gérer l'intégration et la livraison
   2. Créer des événements propres à développer les relations avec les clients
   3. Accroître la visibilité auprès du marché

## IX. *Services financiers*

A. Exemples : le traitement des cartes de crédit, l'assurance liée au crédit, les warrants, la gestion des fonds de pension privés
B. Caractéristiques :
   1. Volume de traitement élevé, coût de traitement réduit
   2. Technologie et systèmes intensifs
   3. Acheteurs très professionnels
   4. Importance de la simplicité administrative pour les distributeurs

C. Stratégies gagnantes :
   1. Exceller dans la gestion des opérations
   2. Accroître la part de marché pour réduire les coûts
   3. Innover dans les gammes de produits et leurs extensions
   4. Rendre flexibles et partiellement personnalisables les systèmes de traitement
   5. Connaître suffisamment l'activité des distributeurs pour pouvoir offrir des programmes de formation à leurs vendeurs

D. Rôle du marketing
   1. Fournir une expertise et un support à valeur ajoutée grâce au relationnel
   2. Négocier les prix et les autres paramètres du contrat
   3. Coordonner les nouveaux comptes et les installations de produit
   4. Coordonner la gestion des comptes et de la rentabilité

## X. *Ventes sur spécifications*

A. Exemple : la vente de produits spécifiques dans le cadre de grands projets de génie civil

B. Caractéristiques :
   1. Long cycle de vente (de 6 mois à 2 ans)
   2. Le responsable de la décision n'est pas l'acheteur final

C. Stratégies gagnantes :
   1. Bien comprendre et côtoyer les ingénieurs-conseil qui ont une forte influence au début et un droit de veto final
   2. Ayant influencé les spécifications au début du processus, les suivre tout au long de la chaîne d'entreprises, en vérifiant qu'elles soient respectées
   3. Faire partie de l'équipe de conception du projet

D. Rôle du marketing :
   1. Identification et suivi des projets majeurs
   2. Effort intensif de communication à tous les échelons du projet
   3. Tarification à la valeur perçue (coût rapporté aux économies de main-d'œuvre)
   4. Évaluer le niveau de service rendu au client en vue de l'accroître

# Notes et références


## Chapitre 1

1. Adrian J. Slywotzky, *La Migration de la valeur : le nouveau grand défi du management* (Paris, Village Mondial, 1998).

2. Marshall McLuhan, *Pour comprendre les médias : les prolongements technologiques de l'homme* (Paris, Seuil, 1997).

3. Nicholas Negroponte, *L'Homme numérique* (Paris, Laffont, 1995).

4. Peter M. Senge, *La Cinquième discipline* (Paris, First, 1991).

5. Michael E. Porter, « What is Strategy? » *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1996, pp. 61-78.

6. Voir Robert E. Wayland et Paul M. Cole, *Customer Connections : New Strategies for Growth* (Boston, Harvard Business School Press, 1997).

## Chapitre 2

1. Akio Morita, *Made in Japan* (Paris, Laffont, 1986).

2. Peter Clothier, *Multi-level Marketing : A Practical Guide to Successful Network Selling* (Londres, Kogan Page, 1990).

3. Wendell R. Smith, « Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies », *Journal of Marketing*, juillet 1956, pp. 3-8.

4. Robert Blattberg et John Deighton, « Interactive Marketing : Exploiting the Age of Addressibility », *Sloan Management Review*, 33, n° 1 (1991) : 5-14.

5. Robert E. Linneman and John L. Stanton, Jr., *Making Niche Marketing Work : How to Grow Bigger by Acting Smaller* (New York, McGraw-Hill, 1991).

6. Hermann Simon, *Les Champions cachés de la performance : comment devenir n° 1 mondial quand on est une PME* (Paris, Dunod, 1998).

7. B. Joseph Pine II, *Mass Customization* (Boston, Harvard Business School Press, 1993). Voir aussi Marc H. Meyer et Alvin P. Lehnerd, *The Power of Product Platforms* (New York, The Free Press, 1997).

8. Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge : Making Strategies Work* (New York, The Free Press, 1985).

9. Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing : Integrating Product, Sales, and Service* (Boston, Harvard Business School Press, 1995) ; et *idem*, *Managing Marketing Linkages : Text, Cases, and Readings* (Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, 1996).

10. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, GB, Capstone, 1998).

11. Simon Knox et Stan Maklan, *Competing on Value : Bridging the Gap Between Brand and Customer Value* (Londres, Financial Times, 1998).

## Chapitre 3

1. Voir le cas Ikea dans Robert D. Buzzell, John A. Quelch et Christopher Bartlett, *Global Marketing Management : Cases and Readings*, 3d ed. (Reading, MA., Addison-Wesley, 1995), pp. 69-95.

2. Sandra Vandermerwe, *From Tin Soldiers to Russian Dolls : Creating Added Value Through Services* (Oxford, GB, Butterworth Heinemann, 1994).

3. Igor Ansoff, « Strategies For Diversification », *Harvard Business Review*, septembre-octobre, 1957, p. 114.

4. Modesto A. Madique et Billie Jo Zirger, « A Study of Success and Failure in Product Innovation : The Case of the U.S. Electronics Industry », *IEEE Transactions on Engineering Management*, novembre 1984, pp. 192-203.

5. Pour plus de détails voir Evan I. Schwartz, *Webonomics : Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web* (New York, Broadway Books, 1997), pp. 98-101.

## Chapitre 4

1. Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie* (Paris, Economica, 1987).

2. Michael Treacy et Fred Wiersema, *L'Exigence du choix : trois disciplines de valeur pour dominer ses marchés* (Paris, Village Mondial, 1995).

3. Jean-Noël Kapferer, *Les Marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes* (Paris, Éditions d'Organisation, 1998).

4. Robert Spector et Patrick D. McCarthy, *The Nordstrom Way : The Inside Story of America's n° 1 Customer Service Company* (New York, John Wiley & Sons, 1997).

5. Jan Carlzon, *Moments of Truth* (New York, Harper Collins, 1989).

## Chapitre 5

1. Voir Christina Del Valle, « They Know Where You Live – and How You Buy », *Business Week*, 7 février 1994, p. 89.

2. Faith Popcorn et Lys Marigold, *Le Rapport Popcorn : comment vivrons-nous en l'an 2000* (Montréal, Éditions de l'Homme, 1994), et *Clicking* (Montréal, Éditions de l'Homme, 1996).

3. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York, Free Press, 1994).

4. Michael R. Leenders et David L. Blenkhorn, *Reverse Marketing : The New Buyer-Supplier Relationship* (New York, Free Press, 1988).

5. Voir Jeffrey H. Dyer, « How Chrysler Created an American Keiretsu », *Harvard Business Review*, juillet-août, 1996, pp. 42_56.

6. Voir George W. Columbo, *Sales Force Automation* (New York, McGraw-Hill, 1994) et Thomas Siebel et Michael Malone, *Virtual Selling : Going Beyond the Automated Sales Force to Achieve Total Sales Quality* (New York, The Free Press, 1996).

7. Voir Eric von Hippel, *The Sources of Information* (New York, Oxford University Press, 1988).

8. Philip Kotler, « A Design for the Firm's Marketing Nerve Center », *Business Horizons*, autome 1996, pp. 63-74.

9. Voir Gilbert A. Churchill, Jr., *Marketing Research : Methodological Foundations*, 6ᵉ éd. (Fort Worth, TX, Dryden, 1994).

10. Voir Gary L. Lilien et Arvind Rangaswamy, *Marketing Engineering : Computer-assisted Marketing Analysis and Planning* (Reading, MA. : Addision-Wesley, 1997).

11. Bradley T. Gale, *Managing Customer Value* (New York, The Free Press, 1994).

## Chapitre 6

1. Neil H. Borden, « The Concept of the Marketing Mix », *Journal of Advertising Research*, juin 1964, pp. 197-208.

2. Philip Kotler, « Megamarketing », *Harvard Business Review*, mars-avril 1986, pp. 117-124.

3. Robert Lautenborn, « New Marketing Litany : 4 P's Passé; C-Words Take Over », *Advertising Age*, octobre, 1990, p. 26.

4. Voir Bernd Schmitt et Alex Simonson, *Marketing Aesthetics* (New York, The Free Press, 1997).

5. Robert J. Dolan, « Power Pricing Policies », conférence, Harvard Business School, 17 juin 1997.

6. Voir Michael V. Marn et Rovert L. Rosiello, « Managing Price, Gaining Profit », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1992, pp. 84-94.

7. Ernest Glad et Hugh Becker, *Activity-based Costing and Management* (New York, John Wiley & Sons, 1996).

8. Voir « Shootout at PC Corral, Texan Computer Giants Dell and Compaq Do Battle », *U.S. News & World Report*, 23 juin 1997, pp. 37-38.

9. C'est en fait Tattered Cover, une librairie indépendante de Denver qui a conçu pour la première fois la librairie conviviale, concept développé ensuite par Barnes & Noble. Voir Leonard Berry, *On Great Service* (New York, The Free Press, 1995).

10. Voir Louis W. Stern and Frederick D. Sturdivant, « Customer-driven Distribution Systems », *Harvard Business Review*, juillet-août 1987, pp. 34-41.

11. Don E. Schultz et Jeffrey S. Walters, *Measuring Brand Communication* (New York, Association of National Advertisers, 1997).

12. Voir Robert C. Blattberg et Scott A. Neslin, *Sales Promotion : Concepts, Methods, and Strategies* (Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1990).

13. *Voir Le Marketing selon McKenna : stratégies de l'entrepreneur à la conquête de nouveaux marchés* (Paris, InterEditions, 1985) et *En temps réel : s'ouvrir au client toujours plus exigeant* (Paris, Village Mondial, 1998).

14. George W. Columbo, *Sales Force Automation* (New York, McGraw-Hill, 1994).

15. Pour des données intéressantes sur la gestion de comptes-clé, voir Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel, et Michael A. Pusateri, « The Strategic Sales Force », *Marketing Management*, été 1997, pp. 29-34.

16. Peter R. Peacock, « Data Mining in Marketing : Part 1 », *Marketing Management*, hiver 1998, pp. 9-18 ; « Part 2 », printemps 1998, pp. 15-25.

## Chapitre 7

1. Voir John Goodman, « Complaint Handling in America », étude de Technical Assistance Research Program (TARP), US Office of Consumer Affairs, 1986.

2. Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York, McGraw-Hill, 1988). Voir aussi *SPIN Selling Fieldbook* (New York, McGraw-Hill, 1996).

3. William A. Sherden, *Marketing Ownership : The Art and Science of Becoming n° 1* (New York, Amacom, 1994), et Carl Sewell et Paul Brown, *Des clients pour la vie* (Paris, First, 1991).

4. Différents auteurs ont proposé une variété de stades de développement du client. Voir Murray Raphel et Neil Raphel, *Up the Loyalty Ladder : Turning Sometime Customers into Full-time Advocates of Your Business* (New York, HarperBusiness, 1995) ; et Jill Griffin, *Customer Loyalty : How to Earn It, How to Keep It* (New York, Lexington Books, 1995).

5. Voir Goodman, « Complaint Handling in America ».

6. *Ibid.*

7. Timothy W. Firnstahl, « My Employees Are My Service Guarantee », *Harvard Business Review*, juillet-août 1989, pp. 29-34.

8. Frederick F. Reichheld, *L'Effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires* (Paris, Dunod, 1996).

9. Voir Kenneth Blanchard, *Raving Fans : A Revolutionary Approach to Customer Service* (New York, William Morrow & Co., 1993).

10. Regis McKenna, *Le Marketing selon McKenna : stratégies de l'entrepreneur à la conquête de nouveaux marchés* (Paris, InterEditions, 1985) et *En temps réel : s'ouvrir au client toujours plus exigeant* (Paris, Village Mondial, 1998). Voir aussi Jerry R. Wilson, *Word-of-Mouth Marketing* (New York, John Wiley, 1991).

11. Voir Sherden, *Market Ownership*, p. 77.

## Chapitre 8

1. Une entreprise ayant recours à la stratégie de la courbe d'expérience accroîtrait sa taille par rapport à une technologie existente mais serait vulnérable vis-à-vis d'une nouvelle technologie moins coûteuse. Il n'est pas certain non plus que la courbe d'expérience s'infléchisse aussi vite que prévu. Enfin, les résultats ne seront pas conformes à la théorie si plusieurs concurrents pratiquent cette politique.

2. « Shootout at PC Corral : Texan Computer Giants Dell and Compaq Do Battle », *US News & World Report*, 23 juin 1997, pp. 37-38.

3. Le terme apparut pour la première fois dans Stanley M. Davis, *Diriger au futur : la nouvelle donne pour l'an 2000* (Paris : InterEditions, 1988) puis fut longuement développé par B. Joseph Pine, qui publia ses travaux dans *Mass Customization* (Boston, Harvard Business School Press, 1993).

4. Voir Hermann Simon, *Les Champions cachés de la performance : comment devenir n°1 mondial quand on est une PME* (Paris, Dunod, 1998).

5. Voir Fred Wiersema, *Customer Intimacy : Pick Your Partners, Shape Your Culture, Win Together* (Santa Monica, CA : Knowledge Exchange, 1996).

6. Voir Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (Yew York, Amacom, 1993).

## Chapitre 9

1. Voir Thomas V. Bonoma et Benson P. Shapiro, *Industrial Market Segmentation : A Nested Approach* (Cambridge, MA : Marketing Science Institute, juin 1983).

2. Voir Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing : Integrating Product, Sales, and Service* (Boston, MA : Harvard Business School Press, 1995).

3. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum et Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications : Pulling It Together and Making It Work* (Lincolnwood, Il. : NTC Publishing Co., 1993).

4. Michael Hammer et James Champy, *Le Reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances* (Paris, Dunod, 1993).

## Chapitre 10

1. Robert Kaplan et David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action* (Boston : Harvard Business School Press, 1996).

2. Voir Philip Kotler, William Gregor et William Rodgers, « The Marketing Audit Comes of Age », *Sloan Management Review*, hiver 1989, pp. 49-62.

3. Copernicus peut être contacté à www. copernicusmarketing. com.

## Chapitre 11

1. Voir Stanley M. Davis, *Diriger au futur : la nouvelle donne pour l'an 2000* (Paris, InterEditions, 1988).

2. Susan Gregory Thomas, « The Networked », *US News & World Report*, décembre, 1997, p. 66.

3. Robert Benjamin et Rolf Wigand, « Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway », *Sloan Management Review*, hiver 1995, pp. 31-41.

4. Evan I. Schwartz, *Webonomics : Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web* (New York, Broadway Books, 1997), pp. 92-116.

5. Debra Aho Williamson, « Web Ads Mark 2nd Birthday with Decisive Issues Ahead », *Advertising Age* web page, 5/9/97.

6. Schwartz, *Webonomics*, p. 48.

# Index

# F



# G



# H



# I

## J



## K



## L



## M

## N



## O



## P

## T



## V



## W



## Z

# Chez le même éditeur

| | |
|---|---|
| LES ECHOS<br>FINANCIAL TIMES | **L'Art du Management**<br>*776 pages, 1997* |
| | **L'Art d'entreprendre**<br>*352 pages, 1998* |
| | **L'Art de la Finance**<br>*384 pages, 1998* |
| | **L'Art de l'entreprise globale**<br>*384 pages, 1999* |
| AUBREY<br>TILLETTE | **L'Après-mammouth**<br>*192 pages, 1999* |
| BAGHAI<br>COLEY<br>WHITE | **Horizons Croissance**<br>*288 pages, 1999* |
| BEATTY | **Drucker, l'éclaireur du présent**<br>*208 pages, 1998* |
| BERGADAA | **La Révolution vente**<br>*320 pages, 1997* |
| BRIDGES | **La Conquête du travail**<br>*296 pages, 1995* |
| BRYAN<br>FARRELL | **La Planète Capital**<br>*320 pages, 1996* |
| BURKE | **Valeurs féminines, le pouvoir demain**<br>*192 pages, 1998* |
| CARTON | **Éloge du changement**<br>*224 pages, 1997* |

| | |
|---|---|
| CHAIZE | **Le Grand écart**<br>*240 pages, 1998* |
| CIVANYAN | **Le Poids des marques... la vitesse des marchés**<br>*144 pages, 1996* |
| DAUPHINAIS<br>PRICE | **Profession PDG**<br>*368 pages, 1998* |
| DAVIS<br>MEYER | **Le Paradigme du flou**<br>*240 pages, 1998* |
| DOWNES<br>MUI | **L'Innovation irrésistible**<br>*272 pages, 1998* |
| DRU | **Disruption**<br>*256 pages, 1997* |
| DRUCKER | **Structures et changements**<br>*304 pages, 1996* |
| | **L'avenir du management**<br>*200 pages, 1999* |
| FONDATION<br>DRUCKER | **Le Leader de demain**<br>*304 pages, 1996* |
| | **L'Entreprise de demain**<br>*240 pages, 1998* |
| ETTIGHOFFER | **e.Business Generation**<br>*200 pages, 1999* |
| FOURNAS | **La Mare aux banquiers**<br>*368 pages, 1998* |
| FRADETTE<br>MICHAUD | **L'Organisation cinétique**<br>*224 pages, 1999* |
| GERTZ<br>BAPTISTA | **Croître : un impératif pour l'entreprise**<br>*208 pages, 1996* |
| GODARD<br>LENHARDT | **Engagements, espoirs, rêves**<br>*200 pages, 1999* |
| GOUILLART<br>KELLY | **Du mécanique au vivant**<br>*288 pages, 1995* |

| | |
|---|---|
| **Grove** | **Seuls les paranoïaques survivent**<br>*208 pages, 1996* |
| **Handy** | **Le Temps des paradoxes**<br>*272 pages, 1995* |
| **Handy** | **L'Âge de déraison**<br>*240 pages, 1996* |
| **Handy** | **S'engager autrement**<br>*224 pages, 1998* |
| **Ichbiah** | **L'Empire invisible**<br>*208 pages, 1996* |
| **Johansson**<br>**Nonaka** | **Le Marketing à la japonaise**<br>*256 pages, 1997* |
| **Kao** | **Organiser la créativité**<br>*192 pages, 1998* |
| **Landier** | **Dessine-moi une vie active**<br>*256 pages, 1995* |
| **Laszlo** | **Les Défis du troisième millénaire**<br>*144 pages, 1997* |
| **Mack** | **Co-évolution, dynamique créatrice**<br>*208 pages, 1997* |
| **McKenna** | **En temps réel**<br>*240 pages, 1998* |
| **Mintzberg**<br>**Ahlstrand**<br>**Lampel** | **Safari en pays stratégie**<br>*432 pages, 1999* |
| **Morris** | **La Chaîne de la connaissance : stratégies d'entreprise pour Internet**<br>*138 pages, 1998* |
| **Morton** | **Guide mondial de l'investissement**<br>*608 pages, 1998* |
| **Nalebuff**<br>**Brandenburger** | **La Co-opétition**<br>*320 pages, 1996* |

| | | |
|---|---|---|
| PETERS | **L'Innovation, un cercle vertueux** *544 pages, 1998* |
| PITCHER | **Artistes, artisans et technocrates** *224 pages, 1996* |
| POINTILLART XARDEL | **Mégabases : le marketing du toucher-juste** *192 pages, 1996* |
| ROUSSEAUX | **Le Sens du management** *256 pages, 1996* |
| SAFIR MICHEL | **Avantage France** *256 pages, 1999* |
| SÉRIEYX AZOULAY GROUPE CFC | **Mettez du réseau dans vos pyramides** *256 pages, 1996* |
| SÉRIEYX RENAUD-COULON | **Reprenons la Bastille** *192 pages, 1999* |
| SLYWOTSKY | **La Migration de la valeur** *384 pages, 1998* |
| SLYWOTSKY MORRISON | **La Zone de profit** *384 pages, 1998* |
| STOÏA | **Le Développement personnel** *176 pages, 1999* |
| THUROW | **Les Fractures du capitalisme** *384 pages, 1997* |
| TREACY WIERSEMA | **L'Exigence du choix** *240 pages, 1995* |
| WALSH | **Les Ratios clés de la gestion** *352 pages, 1998* |
| TROUT | **Les Nouvelles lois du positionnement** *224 pages, 1996* |
| WOMACK JONES | **Penser l'entreprise au plus juste** *320 pages, 1996* |
| WOOLF | **Le Marketing de la différence** *240 pages, 1999* |

*Cet ouvrage a été achevé d'imprimer*
*par l'Imprimerie Floch à Mayenne en décembre 2000.*
*Dépôt légal : septembre 1999. N° d'impression : 50288.*



**Philip Kotler,** titulaire d'un doctorat en économie du MIT, est Distinguished Professor de marketing international à la Kellogg Graduate School of Management (Northwestern University, Chicago). Ses livres, dont le Marketing Management qu'il a vendu à plus de trois millions d'exemplaires dans 58 pays, ses articles et ses interventions comme conseil ont fait de lui une autorité mondiale dans le domaine du marketing. Il est docteur honoris causa de HEC et des universités de Stockholm, de Zurich, d'Athènes et de Cracovie.

*PHOTO RAMON PUGA LAREO*

PHILIP KOTLER

# Le Marketing selon Kotler

## Ou comment créer, conquérir et dominer un marché



Pour qui s'intéresse, même de loin, au marketing, il n'est nul besoin de présenter Philip Kotler. La pensée et les écrits "kotlériens" ont, depuis plus de trente ans, eu tellement d'influence sur des générations d'étudiants et de praticiens que certains, comme le célèbre consultant Al Ries, père de la notion de positionnement, ont pu écrire que Philip Kotler est le marketing. Il n'existe pas, ni en gestion, ni même peut-être dans aucune autre discipline, d'exemple de leadership incontesté observé sur une aussi longue période.

Curieusement, le présent ouvrage est le premier livre "généraliste" de marketing que Philip Kotler a écrit à l'intention des praticiens. Passé maître dans l'écriture de manuels, Philip Kotler n'a pas voulu que cet ouvrage en soit un condensé, mais a réécrit un livre entièrement nouveau. L'auteur en a profité pour nous livrer une analyse extrêmement contemporaine du marketing, intégrant tous les derniers développements intervenus dans ce domaine (marketing électronique, gestion des bases de données clients, personnalisation de masse, etc.). Dans le premier chapitre, il nous propose même sa vision du marketing en l'an 2005, et dans le dernier, il précise les règles de succès à l'âge du marketing digital.

Nul doute que le lecteur appréciera que, sous un format compact et dans un style direct et d'accès facile, Philip Kotler lui fasse partager ses vues pénétrantes sur l'évolution du marketing, abondamment illustrées de plusieurs centaines d'exemples issus de la pratique des entreprises.

Bernard Dubois
Professeur de marketing à HEC
Coauteur de *Marketing Management*

● **Marketing**




ISBN 2 84211 062 5